

## *Workshop KOMBA*

# *Leistungsorientierte Bezahlung*

*Wie geht es weiter? Fortsetzung oder  
Ende?*

- 1. Eröffnung und Begrüßung**
- 2. Erfahrungsberichte – Analyse/Austausch von praktischen Erfahrungen und Problemen in den verschiedenen Kommunen und Betrieben**
  - Sind die Ziele erreicht worden? – Stärken und Schwächen der LOB- Systeme**
  - Hat die LOB Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten?**
- 3. Wie vereinbart, verabredet und begleitet man die LOB- Ergebnisse?**
- 4. Teamarbeit: Individuelles Zielvereinbarungsgespräch**
- 5. Fragen und Anregungen**

## *Was ändert sich für mich?*

*„Nicht die Tatsache einer neuen Prämie motiviert die Mitarbeiter, sondern die Veränderungen, die notwendig werden, wenn eine leistungsorientierte Vergütung eingeführt wird.“*

OECD Bericht  
„Paying of Performance“  
(May 2005)

## Neue Führungskultur durch LOB **Erfahrungsberichte**

### 1. Eröffnung und Begrüßung

## **2. Erfahrungsberichte – Analyse/Austausch von praktischen Erfahrungen und Problemen in den verschiedenen Kommunen und Betrieben**

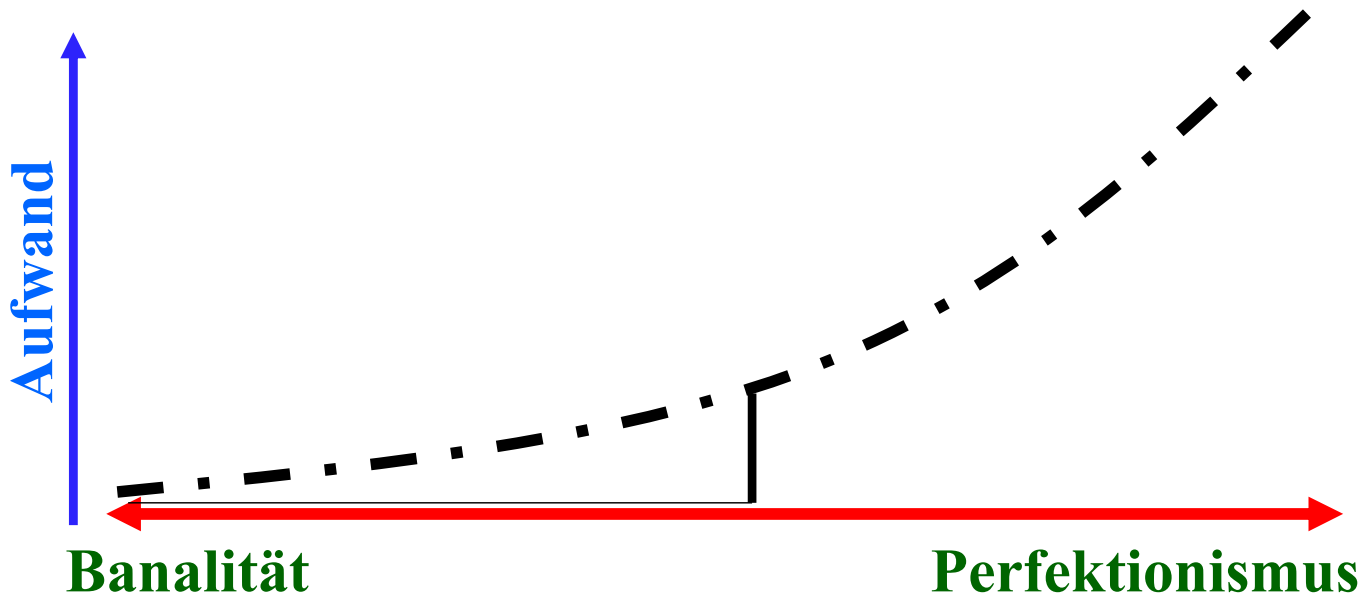
**☒ Sind die Ziele erreicht worden? – Stärken und Schwächen der LOB-Systeme**

**☒ Hat die LOB Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten?**

3. Wie vereinbart, verabredet und begleitet man die LOB- Ergebnisse?
4. Teamarbeit: Individuelles Zielvereinbarungsgespräch
5. Fragen und Anregungen

## *LOB zwischen Banalität und Perfektionismus*

*Wie hoch soll der Aufwand sein?*



## *1. Kapitel: Was folgt daraus? Q.B.*

### *Anmerkung 1:*

*Die leistungsorientierte Vergütung macht die Zusammenarbeit in Zukunft verbindlicher. Nicht die Prämie an sich ist entscheidend, sondern der Führungsprozess dorthin.*

## *Hierzu ein Erfahrungsbericht*

*„Nicht die Tatsache einer neuen Prämie motiviert die Mitarbeiter, sondern die Veränderungen, die notwendig werden, wenn eine leistungsorientierte Vergütung eingeführt wird.“*

OECD Bericht  
„Paying of Performance“  
(May 2005)

### *Anmerkung 1:*

*Die leistungsorientierte Vergütung macht die Zusammenarbeit in Zukunft verbindlicher. Nicht die Prämie an sich ist entscheidend, sondern der Führungsprozess dorthin.*

### ***Anmerkung 3:***

***Mit den Instrumenten einer Dynamisierung der Erfahrungsstufen und den variablen Leistungsanteilen öffnet sich für die Beschäftigten eine neue Chance. Leistung soll sich lohnen!***

### ***Anmerkung : 4***

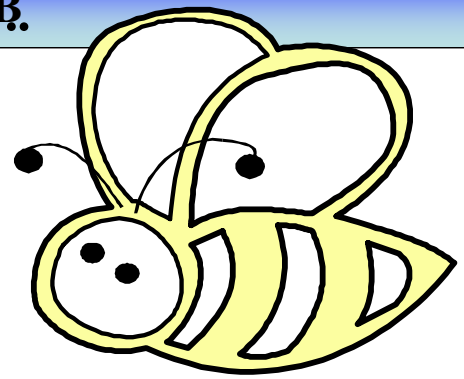
***Mit den Leistungsprämien und Leistungszulagen steigt das Konfliktpotential in der Verwaltung. Viele – destruktive - Konflikte können vermieden werden, wenn sich alle Beteiligten auf das Bevorstehende kreativ einlassen.***

## *Vier falsche Annahmen, die in die Sackgasse führen*

- I.** *Bei der Bewertung von Leistungen handelt es sich um einen Meinungsprozess und nicht um das wissenschaftliche Ergründen von Naturgesetzen. (Wertungen bleiben subjektiv gefärbt)*
- II.** *Bei der Entwicklung dieses Systems gilt das Gesetz von Pareto: Mit geringem Aufwand lassen sich hohe Effekte erzielen. Der Aufwand steigt mit dem Grad an erstrebter Genauigkeit um ein Vielfaches – nicht die Gerechtigkeit.*

- III.** *Das System muss handhabbar sein und „bedienungsfreundlich“ gestaltet werden. Die Akzeptanz der Betroffenen ist dabei ein wichtiger Gestaltungsgrundsatz. Diese Akzeptanz muss kommuniziert werden.*
- IV.** *Der gemeinsame Nenner auf dem neuen Weg sind die hinter diesem Ansatz stehenden Ziele: Es geht um operationale Ziele, die sich in einem regelmäßigen Zyklus überprüfen lassen!*

# Machen wir das Unmögliche mit Augenmaß möglich!



Die Hummel, beispielsweise hält sich daran!

Die Hummel wiegt 4,8 Gramm,  
Sie hat eine Flügelfläche von 1,45 cm<sup>2</sup>,  
bei einem Flügelwinkel von 6 Grad.  
Nach den Gesetzen der Aerodynamik kann  
die Hummel nicht fliegen.

## 7 Schritte Programm 1-4 Vorlauf

- 1. Schritt:** *Information der Beschäftigten z.B. in einer Personalversammlung. Problem: Selektive Wahrnehmung.*
- 2. Schritt:** *Kommunikation: die Vorbereitung der Arbeitseinheit/ Team auf die Bewertungsrunde. Ziel: Ängste abbauen und auf Mitdenker und Mitgestalter setzen.*
- 3. Schritt:** *Abstimmung mit dem Teams über den Ablauf des Bewertungsverfahrens: Wie wollen wir vorgehen? Vereinbaren statt Anweisen.*
- 4. A. Schritt:** *Festlegung auf die Verfahrensmodifikation (Zielvereinbarung) Allgemein Team*

- 4. b Schritt:** die Sachstandsklärung zu Beginn einer Bewertungsrunde: Sinnhaftigkeit und Orientierung vermitteln. (ggf. Einzelabstimmung)
- 5. Schritt:** ggf. ein Meilensteingespräch während des Bewertungszeitraumes
- 6. Schritt:** das Abstimmungsgespräch (SOLL – IST – Vergleich) am Ende des Bewertungszeitraumes
- 7. Schritt:** das Eröffnen der Bewertung mit einem ggf. daran anschließenden Förderungsgespräch

## Inhaltliche Aspekte der Beurteilung/Statusgespräch

### **Bewertung LOB**

Zielvereinbarungsgespräch

1. SOLL – Vereinbarung
2. Empfehlungen zur Entwicklung

Bewertung LOB

Feststellen des IST Standes

1. Vergleich SOLL – IST
2. Rückschlüsse
3. Bewertung

Januar 2008

Oktober 2008



## *Schritte des Zielvereinbarungsgesprächs*

- 1. Verständigen auf die Tätigkeitsschwerpunkte des Arbeitsplatzes*
- 2. Analysieren der Belastung aus allgemeiner und aus individueller Sicht*
- 3. Entwickeln der Leistungsnormen*
- 4. IST-Analyse des persönlichen Leistungsverhaltens:  
Wo sieht die Führungskraft den MA und wie sollte er die vereinbarten Tätigkeitsschwerpunkte angehen?*

## Neue Führungskultur durch LOB

### **S**pezifisch

Ziele müssen eindeutig, konkret und präzise formuliert werden.

### **M**essbar/Beurteilbar

Ziele müssen messbar oder beurteilbar sein. Sowohl für die Messung wie auch für die Beurteilung einer Zielerreichung werden konkrete Kriterien festgelegt.

### **A**nspruchsvoll

Ziele müssen herausfordernd sein. Sie sollen einen Anspruch darstellen, der auf die jeweilige Leistungsfähigkeit der oder des Einzelnen abgestimmt ist.

### **R**ealistisch

Ziele müssen realistisch und ihre Erreichung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu beeinflussen sein.

### **T**erminiert

Es muss ein Zeit angegeben sein, an dem das Ziel erreicht sein soll.

Die leistungsorientierte Bezahlung

wurde als Chance gesehen

stieß auf Ablehnung

Wurde von der Führung begrüßt

eher abgelehnt

Von den Beschäftigten begrüßt

eher abgelehnt

Die Erfahrungen mit LOB sind

insgesamt positiv

insgesamt negativ

Lob hat die Motivation

LOB hat eher

gestärkt

demotiviert

Führte zu einem differenzierten Leistungsbild  
Gießkannenprinzip

endete in einem

hat den Führungsprozess versachlicht

emotionalisiert

KBW  
Berlin 2009

Prof. Dr. H.-E. Meixner

## Neue Führungskultur durch LOB

### *Ein neues Denken*

- **Tarifvertrag => Strategische Ausrichtung**
- **DV: Der Maßanzug vor Ort. Operationale Ebene**
- **Ein neuer Weg in Abhebung zum Beamtenbereich**
- **Dienstrechtsreformgesetz/ Besoldungsstrukturgesetz: Lernen aus Fehlern**

## *Der neue Tarifvertrag und die Erfahrungen aus dem Dienstrechtsreformgesetz*

- **Partizipation und Beteiligung statt (hoheitliche) Anweisung**
- **Rücklage: Gesonderte „Kontoführung“: Was nicht verausgabt wird, kommt in einen Topf**
- **Rahmenvorgabe, Detail vor Ort durch Betriebliche Kommission**
- **Zeitliche Stufung bei der Umsetzung und zur Einigung durch Druck: Juli Termin, Septembertermin**
- **örtliche Gegebenheiten berücksichtigen durch Steuerungseinheit: Paritätische Besetzung**

## **Sind die Ziele erreicht worden?**

- Vergleichbarkeit: Über 13.000 DV erschweren den Vergleich**
- Der neue Weg: Welche Ziele werden angesteht? (SOLL- IST- Vergleich=>/<= Erfolg/ Misserfolg)**
- Wie kann man feststellen ob die Ziele erreicht wurden? Drei Bezugsebenen des Vergleichs: Auf den Systemgedanken kommt es an!**
- Warum Interkommunaler Vergleich: Von den Erfolgreichen lernen (Benchmarking/ Benchlearning)**

**Auf der Ebene der Richtziele werden im Tarifvertrag/  
DV's genannt:**

Leistungs- und/oder erfolgsorientierte Entgelte sollen

**Richtziel R1** Kundenorientierung: Dienstleistungen verbessern,

**Richtziel R 2** Wirtschaftlichkeit/ die Effektivität steigern,

**Richtziel R 3** Wirtschaftlichkeit/ die Effizienz steigern,

**Richtziel R 4** Mitarbeiterorientierung: die Motivation stärken,

**Richtziel R 5** Eigenverantwortung stärken,

**Richtziel R 6** Führungskompetenz stärken.

**Für die Ziele „Dienstleistungsqualität“ (R 1) und  
„Wirtschaftlichkeit“ (R 2/ R 3) erfolgt eine weitere  
Konkretisierung.**

Dienstleistungsqualität bzw. Kundenfreundlichkeit ( R 1)  
taktische Ziele bzw. Oberziele abgeleitetet :

- verbesserter Personalpräsenz und Erreichbarkeit
- Qualität der Auskünfte
- Verkürzung/Vereinfachung von Verfahrensabläufen
- Verminderung von Beschwerdefällen.

**Wirtschaftlichkeit (Richtziel R 2/ R 3):**

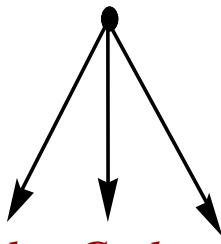
- **Steigerung von Leistungsmenge**
- **Steigerung der Produktivität**
- **Verbesserung von Erträgen/Einnahmen**
- **Senkung von Prozesskosten und Stückkosten**
- **Anhebung des Kostendeckungsgrades**
- **Vermeidung von Kostensteigerungen/Abgabenerhöhungen**

**Ebene der operationalen Ziele. Solche operationalen Ziele können sein:**

- **einer Steigerung der Produktivität von 100 auf 110 %**
- **einer Verbesserung von Erträgen/Einnahmen um ...**
- **einer Senkung von Prozesskosten um ...**
- **einer Anhebung des Kostendeckungsgrades um ...**
- **einer Vermeidung von Kostensteigerungen/ Abgabenerhöhungen.**

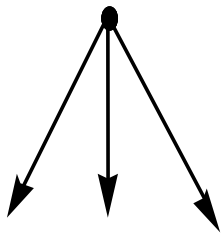
**Richtziel**  
*strategische Ziele*

**R 1: Verbesserung oder  
Kundenfreundlichkeit**



**Grob- Grob- Grob-  
Ziele Ziele Ziele**

- G 1. 1: Verbesserung der Personalpräsenz*
- G 1.2: Verbesserung der Erreichbarkeit*
- G 1.3: Verbesserung der Qualität der Auskünfte*
- G 1.4: Vereinfachung von Verfahrensabläufen*



**Fein- Fein- Fein-  
Ziele Ziele Ziele**

- F 1.3.1: Bürgerfreundliche Formulare  
Bereich X bis Y überarbeiten*
- F 1.3.2: Verständliche Sprache im Schal-  
terbereich*
- F 1.3.3: Reduzieren von Korrekturen von  
130 auf 115*

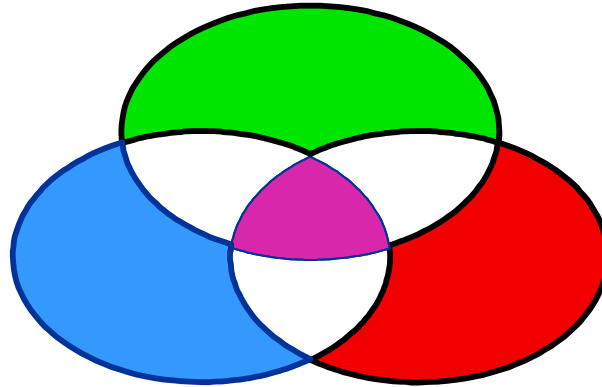
**LOB als ein (Führungs-)  
System begreifen**

- 1. Bei einem Vergleich der DV `s nicht Äpfel mit Birnen  
vergleichen!*
- 2. Stellgrößen der DV `s bestimmen und analysieren*
- 3. Das spezifische Umfeld der Verwaltung in die  
Bewertung von LOB einbinden (z. B. Beurteilungskultur,  
Mitarbeitergespräch)*

# Das System der Leistungsbezahlung

## Instrumente der Leistungsbezahlung

Zielvereinbarungsbogen,  
Merkmalkatalog, Gesprächsleitlinien



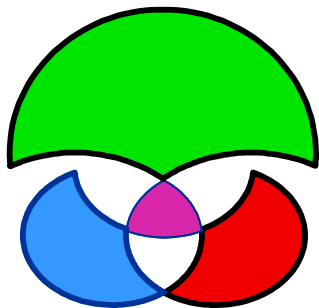
### Regelungen und Regeln zum Ablauf

DV, Prämientopf, Ziele, Grundsätze  
Verteilung, Gespräche

### Interaktionen zw. Führung und Ausführung

Eindeutigkeit, Fehlerquellen,  
Gesprächstechniken

## Instrumente Teil 2



### Strukturen

#### A. Ziele: Der Königsweg

Zielarten: Sachziele, Verhaltensziele,  
Entwicklungsziele, Budgetziele, Gestaltungsziele,  
Mengenziele, Qualitätsziele

Anzahl der Ziele

Messen der Ziele/ Operationalisierung

Stufung des Zielerreichungsgrades

Zielfindungsprozess: topp down/ Gegenstrom

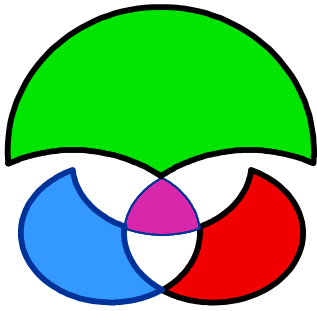
Vergleichbarkeit der Ziele

Schwierigkeitsgrad der Ziele

Zielfindung/ Bezug Produktsteckbriefe

Zielfindung/ Bezug Stellenbeschreibung

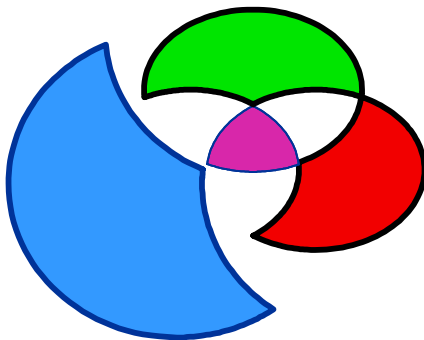
# Instrumente Teil 1



## B. Systematische Leistungsbewertung

- Merkmaldimension Leistungsmerkmale und/oder Prognosemerkmale
- Anzahl der Merkmale
- Definition der Merkmale
- Skalierung der Merkmale (Anforderung und oder Erwartung)
- Skalentyp (abstrakte, normorientiert etc)
- Stufenbeschreibung der Merkmale
- Vorgegebener Katalog an Merkmalen
- Möglichkeit einer Auswahl aus vorgegebenem Katalog
- Ergänzungsmöglichkeit weiterer Merkmale

# Regelungen Teil 1

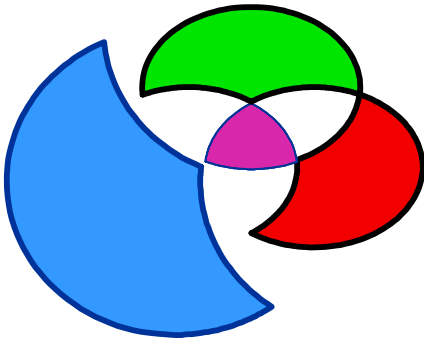


## Abläufe/ Regelungen

- Terminierung des Zyklus
- Prämienverteilung: Wenig viel oder viele wenig
- Gesamtopf oder Teiltöpfe bezogen auf
  - - Hierarchieebene
  - - Funktionsebene
  - - Dezernatsebene
  - - Abteilungsebene
  - - Arbeitszeit
- Verantwortungsgrad der Führung: Zwischen Delegation und Zentralisation
- Erstbewerter
- Zweitbewerter
- Abstimmung auf Leitungsebene
- Prämie, Leistungszulage, Erfolgsprämie



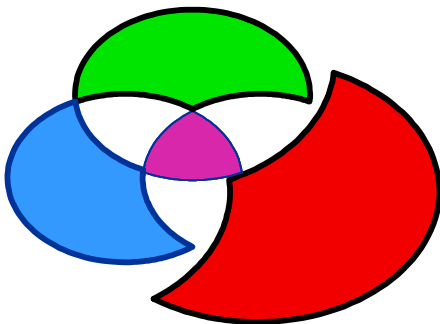
# Regelungen



## Noch Abläufe/ Regelungen

- Leistungsbewertung und Bewegung in den Entwicklungsstufen
- Dokumentation
- Regelungen zur Qualifizierung
- Regelungen zur Gesprächsführung
- Regelung der Beschwerden
- Feedback: Ziele des Verfahrens und Überprüfung des Zielerreichungsgrades
- Abgrenzung zu anderen Führungsinstrumenten (z.B. Beurteilung, Mitarbeitergespräch)

# Interaktionsbereich



## Interaktionsbereich

- Qualifizierung der Beteiligten
- Qualifizierung der Führungsebene
- Qualifizierung der ausführenden Ebene
- Einstimmung des Teams auf den Bewertungszyklus
- Gesprächsstrategie vor Ort
- Meilensteingespräch
- Statusgespräch
- Thematisierung der Bewertungsfehler
- Messen und schätzen

## *Zusammenhänge und Beziehungen zwischen den einzelnen Komponenten*

### 1. **Beispiel:** Verteilung des Budgets

- A. Wenigen viel
- B. Vielen wenig

### 2. **Beispiel:** Autonomiegrad der Teamleitung

- A. Unmittelbare Führung
- B. Gesamtbudget/ Punkte

### 3. **Beispiel:** Skalierung und „durchschnittliche Erwartung“

### 4. **Beispiel:** Abstimmung der Führungsinstrumente auf LOB

- A. LOB ist etwas anderes als eine Beurteilung?!!
- B. Geht das Mitarbeitergespräch in LOB auf?
- C. Stellenbeschreibung ungeeignet für LOB?

**Beispiel:** Verteilung des Budgets  
Relative Reihung: Reihen und abzählen  
Absolute Reihung: KO Kriterien

Zielorientiertes Verfahren merkmaloorientiertes Verfahren Kom  
Individuell Team

Wenigen viel  
Vielen wenig

. Zur Eingrenzung dieses Problems sieht eine Dienstvereinbarung in § 10 eine LOB – Konferenz (in Analogie zu einer Beurteilungskonferenz) vor:

„(1) Die LOB- Konferenz hat die Aufgabe innerhalb der Dienststelle einheitliche Maßstäbe sowohl bei der ZV als auch bei der SLB herzustellen. ....

(2) Vor dem endgültigen Abschluss einer ZV sind die für denkbar gehaltenen Ziele im Rahmen der LOB- Konferenz abzustimmen, um die Einheitlichkeit und Qualität der ZV sicher zu stellen.

(3) Bei der SLB dient die LOB- Konferenz einem annähernd einheitlichen Maßstab bei der Punktwertevergabe. Hier wird insbesondere festgelegt, wann die in § 8 Abs. 3 genannten Bewertungsstufen erreicht sind.

(4) Bei wesentlichen Änderungen der Rahmenbedingungen sind die Maßstäbe zu ändern.“

Beispiel 2:

Zur Zeit wird recht engagiert die Frage diskutiert, „wo die Normalleistung des Beschäftigten anzusiedeln sei und ob mit deren Erreichen dem Beschäftigten ein grundsätzlicher Anspruch auf ein Leistungsangebot zustehen soll?“ [1] und wie sich diese auf den Anspruch eines Leistungsentgeltes auswirkt. Auf den Punkt gebracht: Sollte auch die durchschnittliche Leistung mit einer Zulage belohnt werden? Wer in diesem Kontext das –bereits in der Diskussionsphase gescheiterte - Besoldungsstrukturgesetz zu Rate zieht, findet dort einen interessanten Hinweis: Selbst unter dem Durchschnitt liegende Leistungen erhalten hier einen bescheidenen

[1] Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) siehe oben, S. 31

## Neue Führungskultur durch LOB

❖ **Leistungsprämie** = *in der Regel eine Einmalzahlung, die im Allgemeinen auf der Grundlage einer Zielvereinbarung erfolgt. Zulässig ist eine Aufteilung der Leistungsprämie auf mehrere Teilzahlungen.*

❖ **Leistungszulage** = *zeitlich befristete, widerrufliche und in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung aufgrund einer erbrachten Leistung sowie einer auf die Zukunft ausgerichtete Prognose.*

❖ **Erfolgsprämie** = *orientiert sich an den wirtschaftlichen Erfolg. Der wirtschaftliche Erfolg wird auf der Gesamtebene des Betriebes festgestellt.*

Leistungs-  
zulage

***Flexible Zuweisung***  
Individueller Leistungsteil in Höhe und  
auf Zeit

Entwicklungs-  
stufe

***Variable Zuweisung***  
Einbahnstraße -gestufte Beträge - nach  
oben: Individuelle Leistung/  
Arbeitsmarktentwicklung

Arbeitsplatz-  
wert

***Fixe Auszahlungsbetrag***  
***Arbeitsplatzwert***  
Ermittelt durch summarische und analy-  
tische Stellenbewertungsverfahren

## ***Ein langer Weg ... einige Beispiele***

***Studienkommission für die Reform des öffentlichen  
Dienstrechts***

***Initiative Innenminister Baum 1980: Dienstaltersstufung***

***Land Baden Württemberg 1984 Leistungsbeurteilung***

***KGST: „Neue Steuerungselemente“ 1995: Zielverein-  
barung***

***Dienstrechtsreformgesetz 1997***

***Besoldungsstrukturgesetz 2002 ff.***

***Der neue Tarifvertrag 2005***

**Leistungs-  
zulage**

## *Flexible Zuweisung*

Individueller Leistungsteil in Höhe und  
auf Zeit

## *Instrumente der Leistungsbemessung*

**Systematische  
Leistungsbe-  
wertung  
charakteristische  
Merkmale**

**Zielver-  
einbarung  
charakteristische  
Merkmale**

**Kombinierte  
Verfahren**

## *Zu lösende Herausforderungen*

*Was ist Leistung?*

*Wie kann man Leistung messen?*

*Schätzverfahren*

*Messverfahren*

*Ermessensspielraum*

*Schwierigkeitsgrad*

*Vergleichbarkeit*

*Absolute und relative Gerechtigkeit*



## *Variable Zuweisung*

Einbahnstraße -gestufte Beträge - nach  
oben: Individuelle Leistung/  
Arbeitsmarktentwicklung

## Neue Führungskultur durch LOB

- 1. Die Automatik der Jahresringe entfällt: Es besteht kein Automatismus zwischen Tätigkeitszeit und Entgelthöhe.*
- 2. Der Zuschnitt der Entgeltstufen setzt auf das Prinzip mehr Geld in jungen Jahren bei annähernd gleichem Lebenseinkommen (geringere Steigerung im Alter)*
- 3. Regelmäßige Stufenlaufzeit bei durchschnittlicher Leistung*
- 4. Bei erheblich über bzw. unter dem Durchschnitt liegenden Leistungen kann die Stufenlaufzeit verlängert bzw. verkürzt werden.*

**Bewegung in den  
Entgeltstufen**

## *Lebenseinkommen*

- 1. Die Differenz zwischen Entwicklungsstufe 3 und 6 liegt bei bis 30 Prozent .*
- 2. Wer in den Entwicklungsstufen früher die nächste Stufe nimmt, erhöht sein Lebenseinkommen.*
- 3. Wer in den Entwicklungsstufen später „aufsteigt“, reduziert sein Lebenseinkommen.*

## *Die Philosophie der Begrifflichkeit*

*Durchschnittliche Leistungen Bezug Arbeitsplatz*

*Durchschnittliche Leistungen Bezug Erwartungen*

*Anforderungsgerechte Leistungen*

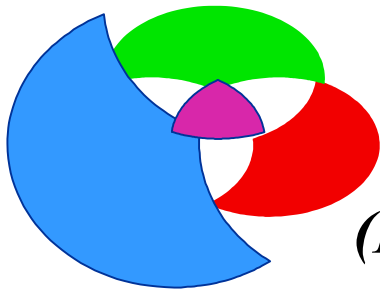
---

*Erfahrungsstufen (Beamte/ Besoldungsstrukturgesetz)*

*Entwicklungsstufen (TVöD)*



## *Methoden und Instrumente der Leistungsbewertung*



➤ **1. Alternative: Zielvereinbarung (Kontraktmanagement, Mbo- Systeme)**

➤ **2. Alternative: Merkmalorientierte systematische Leistungsbewertung**

➤ **3. Alternative: Kombination der Alternativen Zielvereinbarung und der Alternativen systematische Leistungsbewertung.**

➤ **4. Alternative: Abstimmen eines Erfolgskriteriums (Strategische Ebene)**

**1. Eröffnung und Begrüßung**

**2. Erfahrungsberichte – Analyse/Austausch von praktischen Erfahrungen und Problemen in den verschiedenen Kommunen und Betrieben**

**Sind die Ziele erreicht worden? – Stärken und Schwächen der LOB- Systeme**

**Hat die LOB Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten?**

**3. Wie vereinbart, verabredet und begleitet man die LOB- Ergebnisse?**

**4. Teamarbeit: Individuelles Zielvereinbarungsgespräch**

**5. Fragen und Anregungen**

## *Ziele vereinbaren heißt:*

*Vereinbarung zwischen Führungskraft und einem einzelnen Beschäftigten oder einer Beschäftigten-  
gruppe über objektivierbare Leistungsziele und die  
Bedingungen zu ihrer Erfüllung.*

*Dieser Weg ist nur in beiderseitigem Einverständ-  
nis möglich.*

## *Die Zwei Wege in einer Verwaltung*

*Ziele dort vereinbaren, wo es sinnvoll und  
möglich ist! Z.B. dort, wo Gestaltungsräume  
vorhanden sind.*

*Systematische Leistungsbewertung! Z.B. dort, wo  
Daueraufgaben anfallen*

## *Alternative Zielvereinbarung*

- *Organisatorische Voraussetzung: Zielsystem in einer Verwaltung*
- *Voraussetzung Führungskultur: Leitbilder etc*
- *Zielvereinbarungen nach bestimmten Kriterien, die auf die individuelle Aufgabenstellung eines Mitarbeiters ausgerichtet sind.*
- *Gruppenzielvereinbarungen, d.h. Zielvereinbarungen des Arbeitgebers mit einer Gruppe von Mitarbeitern.*
- *Eine Zielvereinbarung zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten muss freiwillig vereinbart werden.*
- *Die Ziele müssen innerhalb der normalen Arbeitszeit erreicht werden können.*
- *Beispiele: Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, der Dienstleistungsqualität oder der Kunden-/ Bürgerorientierung.*

- 1. Der Vorgesetzte leitet die Ziele seiner Abteilung aus den Vorgaben seiner vorgesetzten Instanzen ab.*
- 2. Der Mitarbeiter schlägt auf den Hintergrund der Erfahrungen des eigenen Aufgabenbereiches Ziele vor.*
- 3. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter werden die endgültigen Ziele abgestimmt.*
- 4. Die für die Periode abgestimmten Ziele werden mit den Unternehmenszielen abgeglichen.*
- 5. Periodische Überprüfung des Arbeitsablaufes anhand der Zielerreichung.*
- 6. Fortschreibung und ggf. Anpassung der Ziele.*

**S**pezifisch

Ziele müssen eindeutig, konkret und präzise formuliert werden.

**M**essbar/Beurteilbar

Ziele müssen messbar oder beurteilbar sein. Sowohl für die Messung wie auch für die Beurteilung einer Zielerreichung werden konkrete Kriterien festgelegt.

**A**nspruchsvoll

Ziele müssen herausfordernd sein. Sie sollen einen Anspruch darstellen, der auf die jeweilige Leistungsfähigkeit der oder des Einzelnen abgestimmt ist.

**R**ealistisch

Ziele müssen realistisch/ realisierbar und ihre Erreichung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu beeinflussen sein.

**T**erminiert

Es muss ein Zeit angegeben sein, an dem das Ziel erreicht sein soll.



**Neue Führungskultur durch LOB**

*Alternative 2*

*Systemtische Leistungsbewertung*

## *Forderung an die Leistungskriterien*

*Die Kriterien zur Leistungsmessung müssen*

- a. transparent sein,*
- b. in der Beschreibung verständlich und trotzdem eindeutig sein,*
- c. überschaubar in der Zahl sein,*
- d. leicht zu handhaben sein,*
- e. auf erwünschte Verhaltensweisen prägend einwirken,*
- f. das auch tatsächlich messen, was sie vorgeben zu messen,*
- g. frei von Diskriminierung sein.*

## *Merkmale der Leistungsbewertung*

- Qualität der Arbeitsleistung (Mengenziele)*
- Quantität der Arbeitsleistung (Qualitätsziele, Qualitätsmanagement)*
- Arbeitsweise (Gestaltungsziele, Prozessziele, Budgetziele)*
- Leistungsverhalten gegenüber Bürger/innen bzw. Mitarbeiter/innen anderer Verwaltungsbereiche (Verhaltensziele)*
- Aufgabenorientierte Führungsleistung (Sachziele, Produktziele, Verantwortung)*
- Mitarbeiterorientierte Führungsleistung (Verhaltensziele)*

# *Voraussetzungen*

- ✓ *Stellenbeschreibung*
- ✓ *Zielvereinbarungsgespräch*
- ✓ *Jahresgespräch*
- ✓ *Statusgespräch*
- ✓ *Überzeugendes Beurteilungsinstrument*
- ✓ *Schlüssiges und kommuniziertes Bewertungsverfahren*

## *Zu 3 Ausprägungsgrad/ Skalierung der Kriterien*

1. Ein nicht akzeptables Ergebnis
2. Ein mit einigen Mängeln behaftetes und auf Dauer nicht akzeptables Ergebnis und dass den Vereinbarungen nicht entspricht
3. Eine Leistung, die den normalen Anforderungen und Vereinbarungen im Wesentlichen entspricht
4. Ein Ergebnis, das den normalen Anforderungen bzw. Vereinbarungen entspricht (Normalanforderung)
5. Ein Ergebnis, das über den normalen Anforderungen und den Vereinbarungen liegt
6. Ein Ergebnis, das die normalen Anforderungen und Vereinbarungen in besonderem Maße übersteigt
7. Ein Ergebnis, das sehr weit über den normalen Anforderungen und Vereinbarungen liegt (Spitzenleistung)

## *Beispiel Variante 2:*

*Es ist jährlich festzustellen, zu welchem Anteil die jeweiligen Entgeltgruppen in der Dienststelle /Betrieb vertreten sind. Es sind entsprechend der Qualifikationsebenen vier Untergruppen zu bilden:*

<i>Untergruppe 1: EG</i>	<i>1 – 4,</i>
<i>Untergruppe 2: EG</i>	<i>5 – 8,</i>
<i>Untergruppe 3: EG</i>	<i>9 – 12,</i>
<i>Untergruppe 4: EG</i>	<i>13 – 15.</i>

## *Aufschlüsselung des Betrages*

### *Denkmodelle:*

- Einige bekommen viel, andere wenig, viele gehen leer aus.*
- Lineares Verhältnis: keine Sprünge, wenige gehen leer aus.*
- Mindestens 50 Prozent sollen etwas aus dem Topf erhalten (Höchstbeträge definieren)*

- 1. Was kommt auf Sie als Beschäftigte der Stadt zu?*
- 2. Die Vier Gestaltungsfelder des neuen Tarifvertrages:*
- 3. Was verspricht man sich von der Leistungsbezahlung nach dem TVöD?*
- 4. Das Leistungsbewertungssystem*
- 5. Was ist zu veranlassen, damit die Leistungsbezahlung ein Erfolg wird?*
- 6. Was ist, wenn ...*
- 7. Packen Sie es an und nutzen Sie die Chancen!*

## *Dienstvereinbarung über eine leistungsorientierte Bezahlung*

zwischen der Dienststelle / dem Arbeitgeber und dem Personalrat/Betriebsrat

### **Präambel**

#### **§ 1 Geltungsbereich**

#### **§ 2 Betriebliche Kommission**

#### **§ 3 Leistungsentgelt**

#### **§ 4 Verfahren zur Feststellung und Bewertung**

#### **§ 5 Systematische Leistungsbewertung**

#### **§ 6 Punkteskala**

#### **§ 7 Zielvereinbarung**

#### **§ 8 Laufzeit der Zielvereinbarung**

#### **§ 9 Ermittlung des Zielerreichungsgrades**

#### **§ 10 Verteilungsgrundsätze**

#### **§ 11 Beamte**

#### **§ 12 Konfliktregelung**

#### **§ 13 Anforderung an Führungskräfte**

#### **§ 14 Stufenaufstiege**

#### **§ 15 Schlussbestimmungen**



# Zeitplan

2006

2007

09

10

11

12

01

02

03

04

05

06

Info MA

Vorbereiten

Dienstvereinbarung

Instrumente entw.

Schulung Führung



- 1. Was kommt auf Sie als Beschäftigte der Stadt zu?*
- 2. Die Vier Gestaltungsfelder des neuen Tarifvertrages:*
- 3. Was verspricht man sich von der Leistungsbezahlung nach dem TVöD?*
- 4. Das Leistungsbewertungssystem*
- 5. Was ist zu veranlassen, damit die Leistungsbezahlung ein Erfolg wird?*
- 6. Was ist, wenn ...*
- 7. Packen Sie es an und nutzen Sie die Chancen!*

## *Betriebliches Beschwerdewesen*

*Die Einzelfallentscheidung des Arbeitgebers etwa über die Stufenlaufzeit sowie die Zulagen ist gerichtlich überprüfbar.*

*Um gerichtliche Überprüfungen möglichst zu vermeiden, ist ein Betriebliches Beschwerdeverfahren vorgesehen.*

*Über schriftlich begründete Beschwerden von Beschäftigten berät eine paritätisch besetzte betriebliche Kommission.*

## *Betriebliche Kommission*

*Die Mitglieder der betrieblichen Kommission werden je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Betriebs- bzw. Personalrat benannt. Sie müssen dem Betrieb bzw. der Dienststelle angehören. Die von der Arbeitnehmervertretung benannten Kommissionsmitglieder müssen nicht zwingend Mitglied des Personalrates sein.*

- 1. Was kommt auf Sie als Beschäftigte der Stadt zu?*
- 2. Die Vier Gestaltungsfelder des neuen Tarifvertrages:*
- 3. Was verspricht man sich von der Leistungsbezahlung nach dem TVöD?*
- 4. Das Leistungsbewertungssystem*
- 5. Was ist zu veranlassen, damit die Leistungsbezahlung ein Erfolg wird?*
- 6. Was ist, wenn ...*
- 7. Packen Sie es an und nutzen Sie die Chancen!*

*Wägen Sie die Vor- und Nachteile des neuen Weges ab!*

*Es geht nicht um Perfektion, es geht darum, sich Schritt für Schritt dem Ziel zu nähern!*

*Lassen Sie sich auf den neuen Weg ein.*

*Suchen Sie die Chancen und finden Sie Wege, damit dieses Vorhaben zu einem Erfolg wird.*

## Neue Führungskultur durch LOB

Zielinhalt	Zielerreichungsgrad 0	Zielerreichungsgrad 1	Zielerreichungsgrad 2	Zielerreichungsgrad 3
Buchungsvorgänge in Bauverwaltung sind beschleunigt (IST Ø 4 Tage)	2 Tage Laufzeit, 30% u.m.	2 Tage Laufzeit, 45% u.m.	2 Tage Laufzeit, 55% u.m.	2 Tage Laufzeit, 60% u.m.
Reinigungsmittel sind eingespart (Jahresverbrauch € 2.500)	25-49 €	50-99 €	100-149 €	150 € u.m.
Qualität der Spielplätze ist gesichert (1x pro Woche März – Okt d.J.)	Kontrolle, Müllbeseitigung, Spielgerätereinigung	wie 1 + Sandflächen	wie 2 + Rasenflächen	wie 3 + Gehölzflächen
Dienstanweisungen beider Verwaltungen sind zusammengeführt (18DA)	9-11 online	12-14	15-17	18

## Neue Führungskultur durch LOB

Zielinhalt	Zielerreichungsgrad 0	Zielerreichungsgrad 1	Zielerreichungsgrad 2	Zielerreichungsgrad 3
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Energieverbrauch ist eingespart	30-39 T kwh	40-49 T kwh	50-59 T kwh	60 T kwh u.m.
Kalkulation Abwasser/ Trinkwassergebühren in den 14 Gemeinden ist aktualisiert (20 Fälle)	2-7	8-10	11-15	15 u.m.
Betriebsklima im Bereich XY ist verbessert (anonyme Befragungen, IST: 150 Punkte, max. möglich 750 Punkte)	200-299 Punkte	300-399 Punkte	400-499 Punkte	500 Punkte und mehr

Zielinhalt	Zielerreichungsgrad 0	Zielerreichungsgrad 1	Zielerreichungsgrad 2	Zielerreichungsgrad 3
Fremdfirmenkosten sind eingespart (5 Störungen, € 15.000 p.a., Investition € 3.000)	Schulung ist durchgeführt € 1.500 bis € 2.499 eingespart	Schulung ist durchgeführt € 2.500 bis € 3.499 eingespart	Schulung ist durchgeführt € 3.500 bis € 4.499 eingespart	Schulung ist durchgeführt € 4.500 u.m. sind eingespart
Excel ist beherrscht	Schulung ist abgewickelt	Tabellen sind zum Überblick erstellt	Berechnungen in Tabellen sind durchgeführt	Schaubilder sind erstellt
Mehrarbeitszeiten sind abgebaut (IST 125 h)	120-91	90-61	60-31	30 u.w.

**Ziele können unterschieden werden nach den Ebenen, d. h. nach**

- 1. Richtziele**
- 2. Ober-/ Mittelziele**
- 3. Feinziele**

.

## 2. dem Inhalt, d. h. nach

- **Leistungszielen,**
- **Entwicklungszielen,**
- **Funktionszielen**
- **Verhaltenszielen**
- **Gestaltungszielen**

## 3. der Zeit, d. h. nach

- **Dauerzielen (Ziele einer Legislaturperiode),**
- **Periodenzielen (Jahresziele),**
- **Projektzielen**
- **situativen Zielen;**

## **4. dem Interesse, d. h. nach**

- personellen Zielen,**
- fachlichen Zielen,**
- individuellen Zielen eines Beschäftigten**
- Zielen der Organisation;**

## **6. der Reichweite und Dimension der Ziele, d. h. nach**

- strategischen Zielen,**
- taktischen Zielen und**
- operativen Zielen.**

**Strategische Ziele werden in den oberen Führungsebenen oder vorgesetzten Behörden formuliert. Es sind Oberziele.**

**Die taktischen Ziele vermitteln zwischen den strategischen Zielen und den operativen Zielen.**

**Dies erfolgt regelmäßig in den mittleren Führungsebenen und Mittelbehörden. Es handelt sich hier um Teilziele.**

**Die operativen Ziele befassen sich regelmäßig mit Einzelmaßnahmen.**

**Quelle Aus Mitarbeitergespräch, IM Hannover**

## 5. dem Ergebnis

Hierbei können insbesondere Effizienzziele

- Reduzierung von eingesetzten Ressourcen,
- Investitionen,
- gezielte Qualifizierungsmaßnahmen,
- Steigerung der Leistungsmenge,
- Verbesserung der Qualität der Verwaltungsprodukte

Im Vordergrund bei Effizienzzielen steht die Frage, ob die Dinge richtig gemacht werden.

Davon zu unterscheiden sind Effektivitätsziele, bei denen die Frage im Vordergrund steht, ob überhaupt die richtigen Dinge gemacht werden

## *Gütekriterien eines operationalen Zieles*

**eindeutig und konkret  
definiert und  
beschrieben**

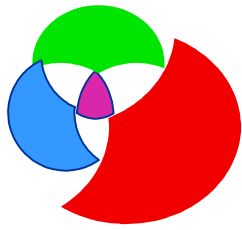
**realistische und  
erreichbare  
Vorgaben**



**zeitlich nach Lage  
(Beginn/ Ende) und  
Dauer (Zeitaufwand)  
festgelegt**

**Ergebnis meßbar  
und  
damit kontrollierbar**





## *Grundsätze zur Verteilung des Geldes*

### *Denkmodelle*

**Variante 1: Ein gemeinsamer Prämientopf für alle Beschäftigte**

**Variante 2: Ein Prämientopf differenziert nach Hierarchieebene (z.B. Führung und Ausführung)**

**Variante 3: Ein Prämientopf differenziert nach Fachbereichen/ Dezernaten**

**Variante 4: Aufschlüsselung der Summen nach Leistungszulagen, Leistungsprämien und Erfolgsprämien**

## *Zu 3 Ausprägungsgrad/ Skalierung der Kriterien*

1. Ein nicht akzeptables Ergebnis
2. Ein mit einigen Mängeln behaftetes und auf Dauer nicht akzeptables Ergebnis und dass den Vereinbarungen nicht entspricht
3. Eine Leistung, die den normalen Anforderungen und Vereinbarungen im Wesentlichen entspricht
4. Ein Ergebnis, das den normalen Anforderungen bzw. Vereinbarungen entspricht (Normalanforderung)
5. Ein Ergebnis, das über den normalen Anforderungen und den Vereinbarungen liegt
6. Ein Ergebnis, das die normalen Anforderungen und Vereinbarungen in besonderem Maße übersteigt
7. Ein Ergebnis, das sehr weit über den normalen Anforderungen und Vereinbarungen liegt (Spitzenleistung)

## *Beispiel Variante 2:*

*Es ist jährlich festzustellen, zu welchem Anteil die jeweiligen Entgeltgruppen in der Dienststelle /Betrieb vertreten sind. Es sind entsprechend der Qualifikationsebenen vier Untergruppen zu bilden:*

<i>Untergruppe 1: EG</i>	<i>1 – 4,</i>
<i>Untergruppe 2: EG</i>	<i>5 – 8,</i>
<i>Untergruppe 3: EG</i>	<i>9 – 12,</i>
<i>Untergruppe 4: EG</i>	<i>13 – 15.</i>

## *Merkmale der Leistungsbewertung*

- *Qualität der Arbeitsleistung (Mengenziele)*
- *Quantität der Arbeitsleistung (Qualitätsziele, Qualitätsmanagement)*
- *Arbeitsweise (Gestaltungsziele, Prozessziele, Budgetziele)*
- *Leistungsverhalten gegenüber Bürger/innen bzw. Mitarbeiter/innen anderer Verwaltungsbereiche (Verhaltensziele)*
- *Aufgabenorientierte Führungsleistung (Sachziele, Produktziele, Verantwortung)*
- *Mitarbeiterorientierte Führungsleistung (Verhaltensziele)*

# *Forderung an die Leistungskriterien*

*Die Kriterien zur Leistungsmessung müssen*

- a. transparent sein,*
- b. in der Beschreibung verständlich und trotzdem eindeutig sein,*
- c. überschaubar in der Zahl sein,*
- d. leicht zu handhaben sein,*
- e. auf erwünschte Verhaltensweisen prägend einwirken,*
- f. das auch tatsächlich messen, was sie vorgeben zu messen,*
- g. frei von Diskriminierung sein.*

## *Alternative 2*

# *Systemtische Leistungsbewertung*

Januar

Oktober



Zielvereinbarungs-/  
Orientierungsge-  
spräch SOLL-  
Abstimmung

**Bis zum 31. Januar**

SOLL-/ IST-  
Vergleich

Nach Bedarf  
**Initiative sowohl  
MA als auch  
Führung**

Eröffnung  
der Bewer-  
tung

*(3) Zielvereinbarungen sind zwischen der für die Bewertung zuständigen Führungskraft und den Beschäftigten zu Beginn eines Kalenderjahres, spätestens bis zum 31. Januar, abzuschließen.*

*Der Abschluss einer Zielvereinbarung ist für die Beschäftigten nicht verpflichtend, jedoch Voraussetzung für die Teilhabe am leistungsbezogenen Prämienanteil.*

*Die Ziele müssen schriftlich fixiert und beiderseitig unterzeichnet werden. Die Beschäftigten erhalten von der Zielvereinbarung eine Kopie.*

*(7) Die Führungskräfte sind aufgefordert den gesamten Prozess aktiv zu fördern. Rechtzeitige Ziellanpassungsgespräche sind bei Gefährdung der Zielerreichung zu führen. Die Initiative dazu kann von beiden Seiten ausgehen.*

## 7 Schritte Programm 1- 4 Vorlauf

- 1. Schritt:** *Information der Beschäftigten z.B. in einer Personalversammlung. Problem: Selektive Wahrnehmung.*
- 2. Schritt:** *Kommunikation: die Vorbereitung der Arbeitseinheit/ Team auf die Bewertungsrunde. Ziel: Ängste abbauen und auf Mitdenker und Mitgestalter setzen.*
- 3. Schritt:** *Abstimmung mit dem Teams über den Ablauf des Bewertungsverfahrens: Wie wollen wir vorgehen? Vereinbaren statt Anweisen.*
- 4. A. Schritt:** *Festlegung auf die Verfahrensmodifikation (Zielvereinbarung) Allgemein Team*

## 7 Schritte Programm 4b – LOB – Individ. Abstimmung

- 4. b Schritt:** *die Sachstandsklärung zu Beginn einer Bewertungsrunde: Sinnhaftigkeit und Orientierung vermitteln. (ggf. Einzelabstimmung)*
- 5. Schritt:** *ggf. ein Meilensteingespräch während des Bewertungszeitraumes*
- 6. Schritt:** *das Abstimmungsgespräch (SOLL – IST – Vergleich) am Endes des Bewertungszeitraumes*
- 7. Schritt:** *das Eröffnen der Bewertung mit einem ggf. daran anschließenden Förderungsgespräch*

## Bewertung LOB

### Zielvereinbarungsgespräch

1. SOLL – Vereinbarung
2. Empfehlungen zur Entwicklung

### Bewertung LOB

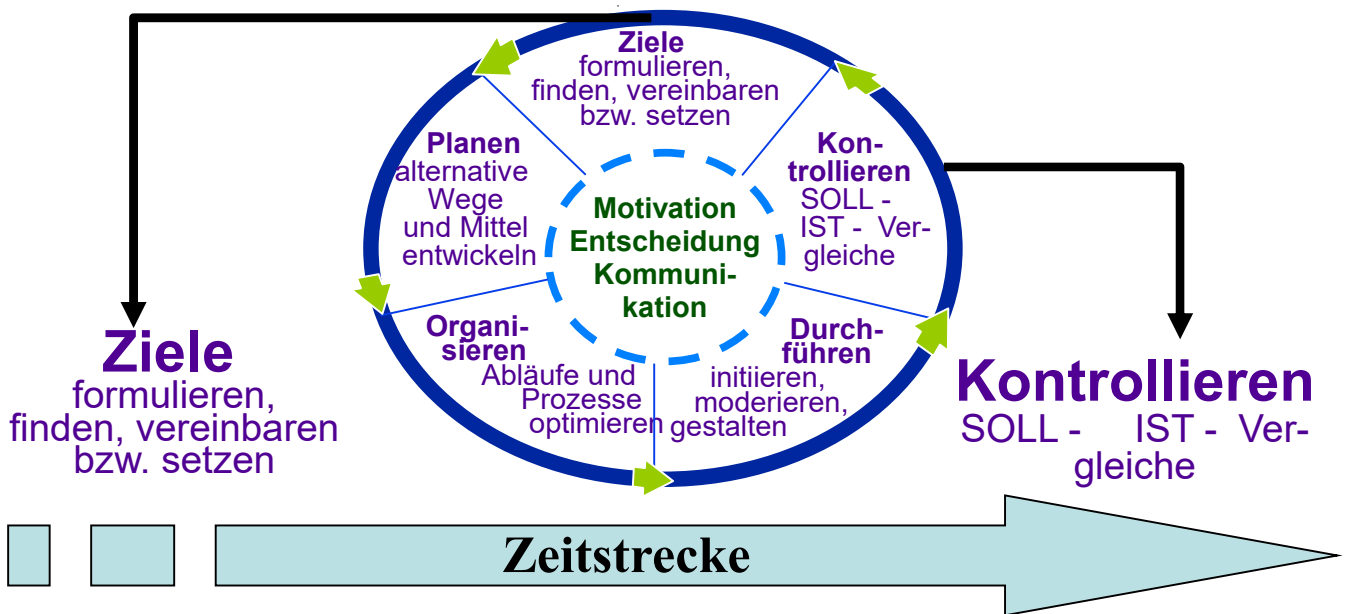
Feststellen des IST Standes

1. Vergleich SOLL – IST
2. Rückschlüsse
3. Bewertung

Januar 2008

Oktober 2008

# Managementzyklus im Zeitablauf



**1. Schritt:**

**Zielvereinbarung und/ oder Statusgespräch**

**2. Schritt:**

**Ausführen mit oder ohne Meilenstein-Gespräche**

**3. Schritt:**

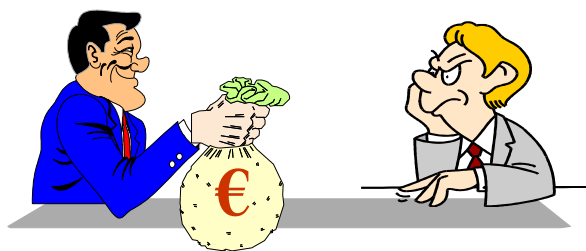
**SOLL- IST- Abgleich**

# Wie geht man gemeinsam den neuen Weg?

## Ergänzende Hinweise

# *Die Leistungsbewertung*

## Operativer Bereich



## Interaktion zwischen Bewerter und Bewerteten

# *Abstimmung in der OE*

(z.B. FB, Team etc.)

***Kommunikation! Nicht nur Information***

=

*Die selbst gefundene Lösung ist besser, als der vor  
gedachte Weg!*

Meeting/ Dienstbesprechung:

Wer lädt wann ein?

Wer moderiert die Sitzung?

## Verantwortungsmanagement

### Leistungsbewertung: Vorbereitung im Team





# Warum eine Dienstbesprechung?

### *Abstimmungs- und Einstimmungsbedarf:*

*Einstimmung auf LOB: MA dort abholen, wo sie stehen*

*Erwartungen herausarbeiten und ggf. Ängste, Widerstände abbauen*

*Den formalen Ablauf aufzeigen, festlegen und konkretisieren und auf den engen Zeitkorridor im Januar hinweisen.*

*Den Rahmen der Gespräche abstimmen (wo, wie lange, wann beginnen, wie terminieren, Reihenfolge etc.)*

*Auf Regeln im Team für den Ablauf verständigen*

*Fragen zur Dokumentation klären*

*Wie definieren wir den Erfolg? Feedback*

## Allgemeine Regeln: Verhalten

### **Einige Regeln, wie wir mit LOB gemeinsam umgehen:**

- 1. Wir sehen LOB als eine Chance für unser Team und gehen an die DV unvoreingenommen heran.**
- 2. Kein Mensch ist unfehlbar! Wir akzeptieren auch für uns unangenehme Entscheidungen, wenn sie fundiert erarbeitet und begründet werden.**
- 3. Treten Fehler auf, so sehen wir dies als Chance und werden daraus lernen!**
- 4. Jeder gibt sein Bestes und beteiligt sich aktiv an diesem Prozess und wartet nicht nur ab!**
- 5. Wir gehen konstruktiv an dieses Verfahren heran!**
- 6. Wir behalten die Ergebnisse der Leistungsbewertung für uns!**

## *Latente und manifeste Ziele*

### **Das Was (Sachziele):**

**Prozessqualität steigern**

**Wirtschaftlichkeit erhöhen**

**Eigenverantwortung stärken**

**Führungskompetenz entwickeln**

**Motivation steigern**

**Aufbauorganisation verbessern**

**Geschäftsprozesse optimieren**

### **Das Wie (Gestaltungsziele):**

**Mit Augenmaß die Herausforderung angehen!**

**Schrittweise das Ziel angehen.  
Rom ist ....**

**Auf Perfektionismus verzichten**

## *Die Bedeutung von Verhaltensstandards Am Beispiel Kundenorientierung*

- *Wer setzt die Standards?*
- *Wer überprüft die Standards?*
- *Wie werden die Standards gesetzt?*
- *Wer wendet die Standards an?*
- *Wer überarbeitet die Standards?*
- *Wann werden die Standards überarbeitet?*

Januar

Dezember

Zeitstrecke

Zielvereinbarungs-/  
Orientierungsge-  
spräch SOLL-  
Abstimmung

**Bis Ende Dezember**  
**§5 Abs. 4**

SOLL-/ IST-  
Vergleich/  
Meilensteingespräch

Nach Bedarf  
**Initiative sowohl MA  
als auch Führung**  
**Siehe auch § 8 Abs. 8**

Eröffnung  
der Bewertung  
**Zielerreichung**

**Bis Ende  
Januar**

**(8) Eine Anpassung von ZV ist nur ausnahmsweise bei wesentlichen Änderungen von Geschäftsgrundlagen vorzunehmen. Diese liegen insbesondere vor bei vom Beschäftigten oder Arbeitgeber nicht zu beeinflussenden Umständen. Die Anpassung ist zwischen Führungskraft und Beschäftigten oder Beschäftigtengruppe / Teams zu vereinbaren.**

Beispiel:

Hundeverordnung

Tiefbauamt

- (1) Die SLB ist die Feststellung erbrachter Leistungen nur für die Vergangenheit. Diese muss durch die Führungskraft nach objektivierbaren und möglichst messbaren Kriterien geschehen. Die SLB ist nicht mit der Regelbeurteilung gleichzusetzen. Die SLB ist nicht als Teamleistung möglich.

### Diskussions- und Problembereiche

#### -Kriterien

- Erwartung am Beispiel Status-/ Orientierungsgespräch
- Maßstäbe
- Normierung

- (2) Eine Leistungsprämie ist grundsätzlich dann zu zahlen, wenn die SLB zu der Feststellung führt, dass **deutlich über dem Durchschnitt** liegende Leistungen erbracht wurden, die z.B. zu einem **messbaren wirtschaftlichen Mehrwert** oder zur **Verbesserung der Dienstleistung** geführt haben.

### Bewertungsphilosophie

#### Ziel

#### Merkmale/ Norm: Anforderungen etc.

(1) Die Budgetierung des vorhandenen Finanzvolumens erfolgt auf Betriebsebene. Weitergehende Budgets auf Bereichsebene können gebildet werden. Die **Mindestteilnehmergröße soll 10 Personen nicht unterschreiten.**

Für die nachstehend aufgeführten Organisationseinheiten sind separate Budgets zu bilden:

- Bäderbetriebe Bereich 52
- Baulager Bereich 60
- Reinigungskräfte Bereich 60
- Bereich Grünflächen und Friedhofswesen
- Bauhof B 66

(3) Die Bemessung von Leistungsentgelten aus diesen Budgets erfolgt grundsätzlich durch Zuweisung von Punkten entsprechend der Zielerreichung und/oder SLB. Für die Höhe der Leistungsprämie ist die erreichte Punktzahl ausschlaggebend. **Jeder Beschäftigte des Vergleichskreises (Betrieb oder gebildete Untergruppe) muss die Möglichkeit erhalten, eine gleich hohe Punktzahl zu erreichen.**

(Die möglichen Verfahren sind beispielhaft in Anlage 1 zu dieser Dienstvereinbarung aufgeführt.)

Die Differenzierung bei Teilzeitkräften ist möglich, wenn hierfür sachlich nachvollziehbare Gründe vorliegen.

**Konzeption: Aufschlüsselung des Betrages  
Eine Frage des Gelingens und des Mißlingens**

**Denkmodelle:**

- *Einige bekommen viel, andere wenig, viele gehen leer aus.*
- *Lineares Verhältnis: keine Sprünge, wenige gehen leer aus.*
- *Mindestens 50 Prozent sollen etwas aus dem Topf erhalten (Höchstbeträge definieren)*

**Neue Führungskultur durch LOB § 6 H.  
Wie wird die Prämie verteilt?**

**Beispiel 1: In einer Abteilung sind 12 Beschäftigte.  
Zur Verfügung steht ein Budget von 4.200 €.**

**Die Bewertung der Leistung ergibt folgendes Bild:**

MA 1 = 16 Punkte	1.292,80 €	<b>Jeder Punkt ist</b> $4.200 : 52 = 80,80 €$  <b>Kappungsgrenze:</b> $4.200 : 2,4 = 1.750$ <b>Der maximale Höchstwert wird nicht erreicht</b>
MA 2 = 10 Punkte	808,00 €	
MA 3 = 8 Punkte	646,40 €	
MA 4 = 7 Punkte	565,60 €	
MA 5 = 6 Punkte	484,80 €	
MA 6 = 5 Punkte	404,00 €	
<b>Summe 52 Punkte</b>		
<b>MA 7 und folgende erhalten keine Zulage</b>		

**Beispiel 2:** *In einer Abteilung sind 12 Beschäftigte.  
 Zur Verfügung steht ein Budget von 4.200 €.*

**Die Bewertung der Leistung ergibt folgendes Bild:**

MA 1 = 9 Punkte	932,80 €	<b>Jeder Punkt ist</b> $4.200 : 72 = 58,30 \text{ €}$  <b>Kappungsgrenze:</b> $4.200 : 2,4 = 1.750$ Der maximale Höchstwert wird nicht erreicht
MA 2 = 7 Punkte	932,80 €	
MA 3 = 6 Punkte	705,60 €	
MA 4 = 10 Punkte	583,00 €	
MA 5 = 10 Punkte	583,00 €	
MA 6 = 8 Punkte	470,40 €	
<b>Summe 72 Punkte</b>		
MA 7 und folgende erhalten keine Zulage		

**Beispiel 3:** *In einer Abteilung sind 12 Beschäftigte.  
 Zur Verfügung steht ein Budget von 4.200 €.*

**Die Bewertung der Leistung ergibt folgendes Bild:**

MA 1 = 16 Punkte	2.488,80 €	<b>Jeder Punkt ist</b> $4.200 : 27 = 155,55 \text{ €}$  <b>Kappungsgrenze:</b> $4.200 : 2,4 = 1.750$ Der maximale Höchstwert wird überschritten
MA 2 = 6 Punkte	933,30 €	
MA 3 = 5 Punkte	777,70 €	
<b>Summe 27 Punkte</b>		
MA 5 und folgende erhalten keine Zulage		

**FB1**  
50 Beschäftigte

**Abtlg 1**  
10 Beschäftigte

**Abtlg 2**  
10 Beschäftigte

**Abtlg 3**  
10 Beschäftigte

**Abtlg 4**  
20 Beschäftigte

**FB1**  
50 Beschäftigte

**Abtlg 1**  
10 Beschäftigte

**Abtlg 2**  
10 Beschäftigte

**Abtlg 3**  
10 Beschäftigte

**Abtlg 4**  
20 Beschäftigte

3 MA

21 Punkte

18/24/30

5 MA über 17 P

45 Punkte

20/24/27/29/30

8 MA über 17 P

53 Punkte

18/18/19/20/27/  
27/30/30

18 MA über 17 P

145 Punkte

9x 22; 9 x 27



Abteilung 1				
	Punkte	Wertpu.	Abteilung 1 Gesamttopf	Vergleich Abteilung 1 eigenen Topf
1 Mitarbeiter	18	1.	56,80	142,85 €
2 Mitarbeiter	24	7.	397,60	1.000,00 €
3 Mitarbeiter	30	13	738,40	1.857,05 €
		21	1.192,80	3.000,00 €
Gesamt 264 Wertpunkte im FB1			21 Punkte insgesamt	
15.000 : 264 = 56,8 €			3000 : 21 = 142,85	

Abteilung 1				
	Punkte	Wertpu.	Abteilung 1 Gesamttopf	Vergleich Abteilung 1 eigenen Topf
1 Mitarbeiter	18	1.	56,80	142,85 €
2 Mitarbeiter	24	7.	397,60	1.000,00 €
3 Mitarbeiter	30	13	738,40	1.874,50 €
		21	1.192,80	3.017,35 €
Gefühlte			Ungerechtigkeit	Gerechtigkeit

## Fazit

*Die Herausforderung des Maßstabes wird zu einem taktischen Verteilungsproblem, wenn man auf diesen Maßstabfehler nicht durch geeignete Maßnahmen entgegenwirkt!*

1. Bei 50 Beschäftigte a 300 € pro Kopf beträgt der Gesamtbetrag 15.000 €
2. Es sind max. 400 Punkte möglich, die auch prämierelevant sind.
3. Bei einem Gießkannen – Prinzip ist jeder Punkt 3,75 € wert. (Dann werden 400 Punkte vergeben)
4. Werden in dem FB 1 statt der 400 maximal möglichen nur 200 Punkte vergeben ist jeder Punkt 7,50 wert.
5. Bei 100 Punkten erhöht sich der Punktwert auf 15 €

# *Wenigen viel oder vielen wenig!*

## Verteilungsprinzip

### Perspektive

<b>a. Vertikale Dim.</b>	<b>b. Horizontale Dim.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Höhe der jeweiligen Prämie an MA</li></ul>	Wie viel % der MA erhalten eine Prämie?

FB1  
50 Beschäftigte

<b>Abtlg 1</b> 10 Beschäftigte	<b>Abtlg 2</b> 10 Beschäftigte	<b>Abtlg 3</b> 10 Beschäftigte	<b>Abtlg 4</b> 20 Beschäftigte
3 MA	5 MA über 17 P	8 MA über 17 P	18 MA über 17 P
21 Punkte	45 Punkte	53 Punkte	145 Punkte
18/24/30	20/24/27/29/30	18/18/19/20/27/ 27/30/30	9x 22; 9 x 27

Abteilung 1				
	Punkte	Wertpu.	Abteilung 1 Gesamttopf	Vergleich Abteilung 1 eigenen Topf
1 Mitarbeiter	18	1.	56,80	142,85 €
2 Mitarbeiter	24	7.	397,60	1.000,00 €
3 Mitarbeiter	30	13	738,40	1.857,05 €
		21	1.192,80	3.000,00 €
Gesamt 264 Wertpunkte im FB1			21 Punkte insgesamt	
15.000 : 264 = 56,8 €			3000 : 21 = 142,85	

Abteilung 1				
	Punkte	Wertpu.	Abteilung 1 Gesamttopf	Vergleich Abteilung 1 eigenen Topf
1 Mitarbeiter	18	1.	56,80	142,85 €
2 Mitarbeiter	24	7.	397,60	1.000,00 €
3 Mitarbeiter	30	13	738,40	1.874,50 €
		21	1.192,80	3.017,35 €
Gefühlte			Ungerechtigkeit	Gerechtigkeit

*Was ist, wenn ....*

*Wenn alle ihre Ziele erreicht haben?*

*Keiner das Ziel erreicht hat*

*Nur wenige das Ziel erreicht haben*

*Was geschieht mit dem Budgetteilen, die von der Führung nicht verteilt werden sollen?*

*Die Voraussetzungen für die Zielerreichung entfallen?*

## § Neue Betriebsliche Kommission

- (1) Die Betriebliche Kommission (BK) besteht aus jeweils drei vom Arbeitgeber und vom Personalrat benannten Vertretern. Die Mitglieder der BK müssen in einem aktiven Arbeits- bzw. Dienstverhältnis zum Arbeitgeber stehen.
- (2) **Die BK wirkt unbeschadet der Beteiligungsrechte des Personalrates bei allen generellen Regelungen im Zusammenhang mit der Entwicklung, Einführung und dem ständigen Controlling des betrieblichen Systems mit. Hinsichtlich der vom Arbeitgeber vorgenommenen Entscheidung über Leistungsentgelte berät die BK über schriftlich begründete Beschwerden von Beschäftigten, soweit sich die Beschwerde auf Mängel des Systems oder seiner Anwendung beziehen. Für eine Beschwerde gilt eine Ausschlussfrist von sechs Wochen. Unter Berücksichtigung der Stellungnahme der für die Leistungsentgeltbemessung zuständigen Führungskraft leitet die BK ihre Empfehlung dem Bürgermeister zu, der abschließend entscheidet.**

- (3) Die BK gibt sich eine Geschäftsordnung. Entscheidungen in der BK werden mit Mehrheit getroffen. Bei Stimmgleichheit entscheidet die Stimme des Vorsitzenden.

**(1) Die Ergebnisse von ZV und SLB sind von allen Beteiligten vertraulich zu behandeln.**

**(2) Die Ergebnisse von ZV und SLB sind im Original in die Personalakte aufzunehmen. Eine Weitergabe an Dritte außerhalb der zuständigen personalbearbeitenden Stelle findet nicht statt, soweit dies nicht aus Gründen der Zahlbarmachung des Leistungsentgelts, der Personalentwicklung oder aus arbeitsrechtlichen Gründen erforderlich ist. Systematische Auswertungen ohne individuellen Personenbezug durch die zuständigen Stellen sind gestattet. In Kopie können die Ergebnisse von ZV und SLB durch die Führungskraft drei Jahre unter Verschluss aufbewahrt werden. Eine Verwendung durch die Führungskraft ist ausschließlich im Sinne einer kontinuierlichen Anwendung des betrieblichen Systems gestattet. Spätestens nach Ablauf von drei Jahren sind die entsprechenden Unterlagen zu vernichten.**

## *Führungskräfte müssen mit Mitarbeitern klären:*

1. Vereinbarungen je Beschäftigte/r oder Team
2. Zielvereinbarungen, systematische Leistungsbewertung oder Kombimodell
3. Zahl der Ziele bzw. Zahl der Kriterien bei systematischer Leistungsbewertung
4. Gewichtung der Ziele bzw. Kriterien bei der systematischen Leistungsbewertung
5. Differenzierung bei der Zielerreichung bzw. Differenzierung bei der systematischen Leistungsbewertung/ maximale Punktzahl je Beschäftigte/r = 10

## *7 Schritte Programm 1- 4 Vorlauf*

1. **Schritt:** *Information der Beschäftigten z.B. in einer Personalversammlung. Problem: Selektive Wahrnehmung.*
2. **Schritt:** *Kommunikation: die Vorbereitung der Arbeitseinheit/ Team auf die Bewertungsrunde. Ziel: Ängste abbauen und auf Mitdenker und Mitgestalter setzen.*
3. **Schritt:** *Abstimmung mit dem Teams über den Ablauf des Bewertungsverfahrens: Wie wollen wir vorgehen? Vereinbaren statt Anweisen.*
4. **A. Schritt:** *Festlegung auf die Verfahrensmodifikation (Zielvereinbarung) Allgemein Team,*

**4. b Schritt:** die *Sachstandsklärung* zu Beginn einer  
Bewertungsrunde: *Sinnhaftigkeit und Orientierung*  
vermitteln. (ggf. Einzelabstimmung)

**5. Schritt:** ggf. ein *Meilensteingespräch* während des  
Bewertungszeitraumes

**6. Schritt:** das *Abstimmungsgespräch (SOLL – IST –  
Vergleich)* am Ende des Bewertungszeitraumes

**7. Schritt:** das *Eröffnen der Bewertung* mit einem ggf.  
daran anschließenden *Förderungsgespräch*

## Inhaltliche Aspekte der Beurteilung/Statusgespräch

### *Bewertung LOB*

Zielvereinbarungsgespräch

1. SOLL – Vereinbarung
2. Empfehlungen zur Entwicklung

Bewertung LOB

Feststellen des IST Standes

1. Vergleich SOLL – IST
2. Rückschlüsse
3. Bewertung

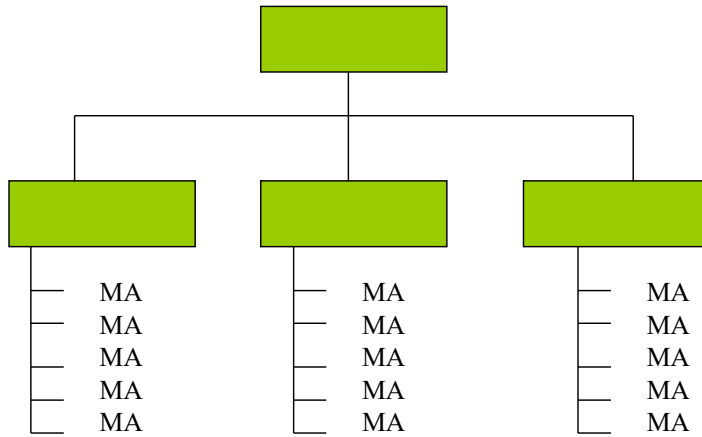
Dezember 2008

Januar 2009



Info der Beschäftigten

Wann und auf welchen Ebenen  
2008

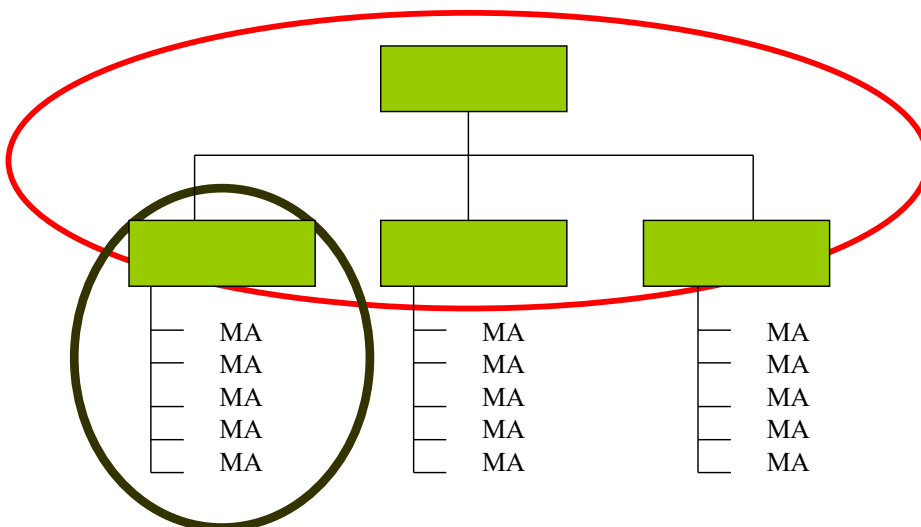


Top down ?  
Insellösung?

Kooperationsmodell: Gemeinsam festlegen  
Direktionsmodell: Erörtern und festlegen

Info der Beschäftigten

Wann und auf welchen Ebenen  
2008



Top down ?  
Insellösung?

1. Runde FB – Budgetbeauftragte
2. Runde Budgetbeauftragte – MB

## Denkbare Informationsstufen

1. Fachübergreifende Information
2. Fachbereichsbezogene Information
3. Abteilungsbezogene Information und Abstimmung
4. Kombinationsmodell

**Entscheidung: Kosten – Nutzen  
Abwägung**

## Zielgespräch und Stellenbeschreibung

***Stellenbeschreibung ist eine Grundlage des  
Zielvereinbarungsgesprächs***

*Dabei sind im ersten Schritt Fragen zu klären wie*

1. *Ist die Stellenbeschreibung aktuell?*
2. *Trifft die Beschreibung das, was getan werden muss?*
3. *Was wird tatsächlich getan? (vgl. Notprogramme: Ausfälle, etc.)*
4. *Was sollte getan werden? (Was muss unbedingt getan werden, was kann zunächst einmal entfallen...Prioritäten setzen!)*
5. *Wie wird es getan?*
6. *Wie sollte es getan werden?*
7. *Was kann aufgrund der zeitlichen und sachlichen Ressourcen getan werden?*
8. *Wo liegen die Prioritäten des Teams bzw. des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin?*

- 1. Der Vorgesetzte leitet die Ziele seiner Abteilung aus den Vorgaben seiner vorgesetzten Instanzen ab. Hier: Produktsteckbrief, Jahresziele (LOB) Bereich*
- 2. Der Mitarbeiter schlägt auf den Hintergrund der Erfahrungen des eigenen Aufgabenbereiches Ziele vor.*
- 3. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter werden die endgültigen Ziele abgestimmt.*
- 4. Die für die Periode abgestimmten Ziele werden mit den Unternehmenszielen abgeglichen.*
- 5. Periodische Überprüfung des Arbeitsablaufes anhand der Zielerreichung.*
- 6. Fortschreibung und ggf. Anpassung der Ziele.*

- 1. Der Vorgesetzte leitet die Ziele seiner Abteilung aus den Vorgaben seiner vorgesetzten Instanzen ab. Hier: Produktsteckbrief, Jahresziele (LOB) Bereich*
- 2. Der Mitarbeiter schlägt auf den Hintergrund der Erfahrungen des eigenen Aufgabenbereiches Ziele vor.*
- 3. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter werden die endgültigen Ziele abgestimmt.*
- 4. Die für die Periode abgestimmten Ziele werden mit den Unternehmenszielen abgeglichen.*
- 5. Periodische Überprüfung des Arbeitsablaufes anhand der Zielerreichung.*
- 6. Fortschreibung und ggf. Anpassung der Ziele.*

# Warum eine Dienstbesprechung?

### *Abstimmungs- und Einstimmungsbedarf:*

*Einstimmung auf LOB: MA dort abholen, wo sie stehen*

*Erwartungen herausarbeiten und ggf. Ängste, Widerstände abbauen*

*Den formalen Ablauf aufzeigen, festlegen und konkretisieren und auf den engen Zeitkorridor im Januar hinweisen.*

*Den Rahmen der Gespräche abstimmen (wo, wie lange, wann beginnen, wie terminieren, Reihenfolge etc.)*

*Auf Regeln im Team für den Ablauf verständigen*

*Fragen zur Dokumentation klären*

*Wie definieren wir den Erfolg? Feedback*

## Neue Führungskultur durch LOB

### **Zur Einstimmung in LOB können die folgenden Fragen eine Richtung weisen:**

- Was wollen wir aus LOB für unser Team machen?
- Was befürchten wir durch LOB?
- Was erhoffen wir uns durch LOB?
- Wie wollen wir vorgehen?
- Was ist jetzt vordringlich zu machen?
- Wie bilden wir Leistung in unserem Team ab?
- Was bedeutet für uns Qualität, ... etc
- Wie wollen wir als Team vorgehen?
- Welche Regeln wollen wir einhalten?
- Was soll am Ende herauskommen?
- Wie wollen wir den Erfolg messen?

1. Wir sehen LOB als eine Chance für unser Team und gehen an die DV unvoreingenommen heran.
2. Kein Mensch ist unfehlbar! Wir akzeptieren auch für uns unangenehme Entscheidungen, wenn sie fundiert erarbeitet und begründet werden.
3. Treten Fehler auf, so sehen wir dies als Chance und werden daraus lernen!
4. Jeder gibt sein Bestes und beteiligt sich aktiv an diesem Prozess und wartet nicht nur ab!
5. Wir gehen konstruktiv an dieses Verfahren heran!
6. Wir gehen umsichtig mit den Ergebnissen der Leistungsbewertung um! Wir prahlen und provozieren nicht mit der Leistungszulage!
7. Wir schaffen Transparenz im Verfahren und sind verschwiegen, was das konkrete Ergebnis anbetrifft.

## Neue Führungskultur durch LOB

### *Latente und manifeste Ziele*

#### **Das Was (Sachziele):**

**Prozessqualität steigern**

**Wirtschaftlichkeit erhöhen**

**Eigenverantwortung stärken**

**Führungskompetenz entwickeln**

**Motivation steigern**

**Aufbauorganisation verbessern**

**Geschäftsprozesse optimieren**

#### **Das Wie (Gestaltungsziele):**

**Mit Augenmaß die Herausforderung angehen!**

**Schrittweise das Ziel angehen.**

**Rom ist ....**

**Auf Perfektionismus verzichten**

## *Leistungsverhalten gegenüber Bürgern*

*Art und Weise des Umgangs mit dem Bürger  
im Hinblick auf das Konfliktverhalten, die  
Orientierung auf die Bürgerinteressen und  
die Adressatenorientierung.*

*Höflich, aufgeschlossen, entgegenkommend, ver-  
ständnisvoll, hilfsbereit,*

## **Beobachtungsaspekte**

Dienstleistungs-/ Kundenorientierung

- 1. Umgang und Auftreten:**
- 2. Konfliktverhalten:**
- 3. Dienstleistungsorientierung:**
- 4. Vermittlung bei unterschiedlichen Stand-  
punkten**
- 5. Adressatengerechte Sprache:**

**Umgang und Auftreten:** Sind Auftreten und Umgang mit dem Bürger der Situation und dem Anliegen angemessen? Wird der Bürger - mental - dort abgeholt, wo er sich befindet? Ist das Auftreten sensibel und situationsgerecht?

**Konfliktverhalten:** Werden in Konfliktfällen sachorientierte Lösungen gesucht? Werden sachliche Konflikte ausgetragen oder durch unsachliche Kompromisse vermieden? Wird in Konfliktsituationen sachlich oder zu emotional reagiert?

### § 8 Stufenaufstiege

(1) Hat die / der Beschäftigte mindestens 24 Punkte erreicht, hat der Bürgermeister zu prüfen, ob die Voraussetzungen für einen vorweggenommenen Stufenaufstieg gegeben sind ( Prüfungsanspruch ). Ein vorzeitiger Stufenaufstieg kann jedoch erst dann erfolgen, wenn mindestens die Hälfte der tariflich vorgegebenen Verweildauer in der jeweiligen Stufe abgelaufen ist. Das Prüfungsergebnis ist der / dem Beschäftigten schriftlich mitzuteilen.

(2) Bei Leistungen, die erheblich unter dem Durchschnitt liegen, kann die erforderliche Zeit für das Erreichen der Stufen 4 bis 6 jeweils verlängert werden. Bei einer Verlängerung der Stufenlaufzeit hat der Arbeitgeber jährlich zu prüfen, ob die Voraussetzungen für die Verlängerung noch vorliegen.

(2) Bei Punktwerten unterhalb von 18 Punkten besteht für den / die Mitarbeiter/in ein Anspruch und die Verpflichtung an geeigneten Qualifizierungs- und Förderungsmaßnahmen teilzunehmen. Die konkreten Maßnahmen sind mit der / dem Vorgesetzten zu vereinbaren. Diese sollen für den / die Mitarbeiter/in und für den Arbeitgeber von Nutzen sein.

(3) Bei Gruppenzielvereinbarungen wird für die Gesamtgruppe und somit für jedes einzelne Gruppenmitglied derselbe Punktwert ermittelt.

### **S**pezifisch

Ziele müssen eindeutig, konkret und präzise formuliert werden.

### **M**essbar/Beurteilbar

Ziele müssen messbar oder beurteilbar sein. Sowohl für die Messung wie auch für die Beurteilung einer Zielerreichung werden konkrete Kriterien festgelegt.

### **A**nspruchsvoll

Ziele müssen herausfordernd sein. Sie sollen einen Anspruch darstellen, der auf die jeweilige Leistungsfähigkeit der oder des Einzelnen abgestimmt ist.

### **R**ealistisch

Ziele müssen realistisch/ realisierbar und ihre Erreichung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu beeinflussen sein.

### **T**erminiert

Es muss ein Zeit angegeben sein, an dem das Ziel erreicht sein soll.



## Neue Führungskultur durch LOB

<b>Bereich</b>	<b>Beihilfestelle</b>
<b>Oberziel</b>	<b>Erfüllung des fachl. Auftrags/Kundenzufriedenheit</b>
<b>Teilziel</b>	<b>Kurze Bearbeitungszeiten</b>
<b>Kennzahl</b>	<b>Bearbeitungszeit in Tagen</b>
<b>Erhebung</b>	<b>Statistik</b>
<b>Nebenbedingungen</b>	<b>Keine Verschlechterung der Qualität, keine Verschlechterung der Kundenzufriedenheit, keine Mehrkosten</b>
<b>Zielvereinbarung</b>	<b>Die Bearbeitungszeit von Beihilfeanträgen wird von X – Tagen auf Y – Tage verkürzt, ohne Verschlechterung der Qualität, ohne Verschlechterung der Kundenzufriedenheit, keine Mehrkosten</b>
<b>Zielgruppe</b>	<b>Jeder/ Jede Sachbearbeiter/in (Individualvereinbarung) oder – je nach Arbeitsorganisation - auch Team</b>

## Neue Führungskultur durch LOB

<b>Bereich</b>	<b>Bürgeramt</b>
<b>Grobziel</b>	<b>Wartezeiten/ Kundenzufriedenheit</b>
<b>Operational es Ziel</b>	<b>Kurze Bearbeitungszeiten</b>
<b>Kennzahl</b>	<b>Wartezeit in Minuten</b>
<b>Erhebung</b>	
<b>Nebenbedingungen</b>	<b>Keine Verschlechterung der Qualität, keine Verschlechterung der Kundenzufriedenheit, keine Mehrkosten</b>
<b>Zielvereinbarung</b>	<b>Die Bearbeitungszeit von Beihilfeanträgen wird von X – Tagen auf Y – Tage verkürzt, ohne Verschlechterung der Qualität, ohne Verschlechterung der Kundenzufriedenheit, keine Mehrkosten</b>
<b>Zielgruppe</b>	<b>Jeder/ Jede Sachbearbeiter/in (Individualvereinbarung) oder – je nach Arbeitsorganisation - auch Team</b>

## *Ziele vereinbaren heißt:*

*Vereinbarung zwischen Führungskraft und einem einzelnen Beschäftigten oder einer Beschäftigten-  
gruppe über objektivierbare Leistungsziele und die  
Bedingungen zu ihrer Erfüllung.*

*Dieser Weg ist nur in beiderseitigem Einverständ-  
nis möglich.*

## *Alternative Zielvereinbarung*

- *Organisatorische Voraussetzung: Zielsystem in einer Verwaltung*
- *Voraussetzung Führungskultur: Leitbilder etc*
- *Zielvereinbarungen nach bestimmten Kriterien, die auf die individuelle Aufgabenstellung eines Mitarbeiters ausgerichtet sind.*
- *Gruppenzielvereinbarungen, d.h. Zielvereinbarungen des Arbeitgebers mit einer Gruppe von Mitarbeitern.*
- *Eine Zielvereinbarung zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten muss freiwillig vereinbart werden.*
- *Die Ziele müssen innerhalb der normalen Arbeitszeit erreicht werden können.*
- *Beispiele: Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, der Dienstleistungsqualität oder der Kunden-/ Bürgerorientierung.*

## *Schritte des Zielvereinbarungsgesprächs*

- 1. Verständigen auf die Tätigkeitsschwerpunkte des Arbeitsplatzes*
- 2. Analysieren der Belastung aus allgemeiner und aus individueller Sicht*
- 3. Entwickeln der Zielinhalte*
- 4. Entwickeln der Bemessungskriterien*
- 5. Bestimmen des Erfüllungsgrades*

## *Neue Führungskultur: Richtziele der Stadt G.*

- 1. Weiterentwicklung zur familienfreundlichen Stadt*
- 2. Entwicklung der Stadtmitte*
- 3. Ausbau des Verwaltungshandelns im Hinblick auf Bürgerfreundlichkeit incl. "Corporate Identity"*
- 4. Weiterentwicklung des Bildungs- und Wissenschaftsstandortes*
- 5. Ökologische Stadtentwicklung (Stärkung des Umweltbewusstseins, Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen, Energieeinsparung, Lärminderung, Landschaftsschutz)*

- Verbesserung der Steuerungsfähigkeit des Betriebes 1 im Rahmen der Zieldimensionen  
Auftragserfüllung, Wirtschaftlichkeit, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit
- Erreichen des betrieblichen Haushaltsausgleichs
- Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsverbesserungen durch strategisches und operatives Controlling im Rahmen eines Berichtswesens und Analysen
- Reibungslose und umfassende Information der zu beteiligenden politischen Gremien

- zeitnahe Sicherstellung der für die jeweilige Aufgabenerfüllung erforderlichen qualitativen und quantitativen Personalkapazität unter Beachtung der gesamtstädtischen Rahmenvorgaben
- ordnungsgemäße Abwicklung der Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren
  - Wirtschaftlichkeit

# Zielvereinbarung:

Entwickeln von drei Zielen

Wer macht was?

*Führung  
Vorschlag*

*Beschäftigte/r  
Vorschlag*

*Zielvereinbarung  
gelingt  
1 bis 3 Ziele*

# Zielvereinbarung:

Entwickeln von drei Zielen

Wer macht was?

*Führung  
Vorschlag*

*Beschäftigte/r  
Vorschlag*

*Zielvereinbarung  
gelingt nicht*

**Einigung über  
betriebliche  
Kommission**

**Keine Ziele keine  
Prämie**

## Einstimmung auf die Zielfindung

### Führung

**Tätigkeitsanalyse  
(Fremdbild)**

**Zielanalyse**

**Statusanalyse**

### Beschäftigte/ r

**Tätigkeitsanalyse  
(Selbstbild)**

**Zielanalyse**

**Statusanalyse**

## Zielfindungsgespräch: Abgleich der Vorstellungen

KBW  
Berlin 2009

Prof. Dr. H.-E. Meixner

## Neue Führungskultur durch LOB Die drei gesetzten Gespräche: Ziele vereinbaren

### Terminabsprache

**Führungskraft: Entwickelt Zielideen auch auf der Grundlage des Arbeitsplatzes**

**Beschäftigter entwickelt Zielideen (arbeitsplatzbezogen bzw. arbeitsplatzübergreifender Tätigkeiten)**

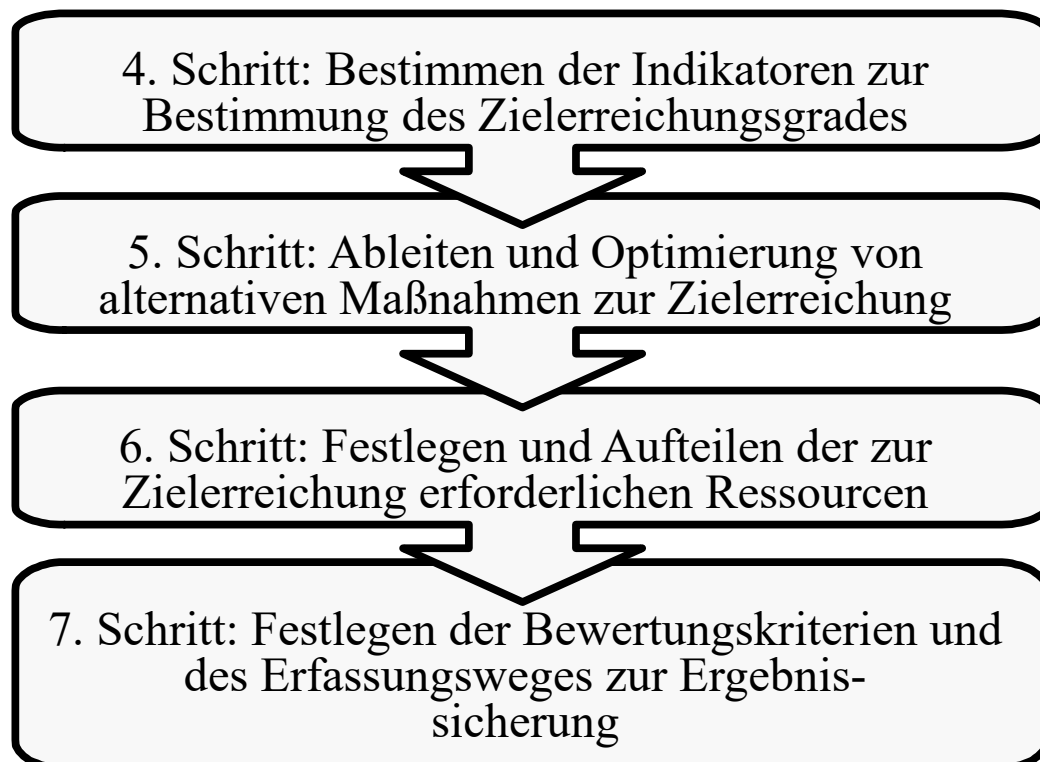
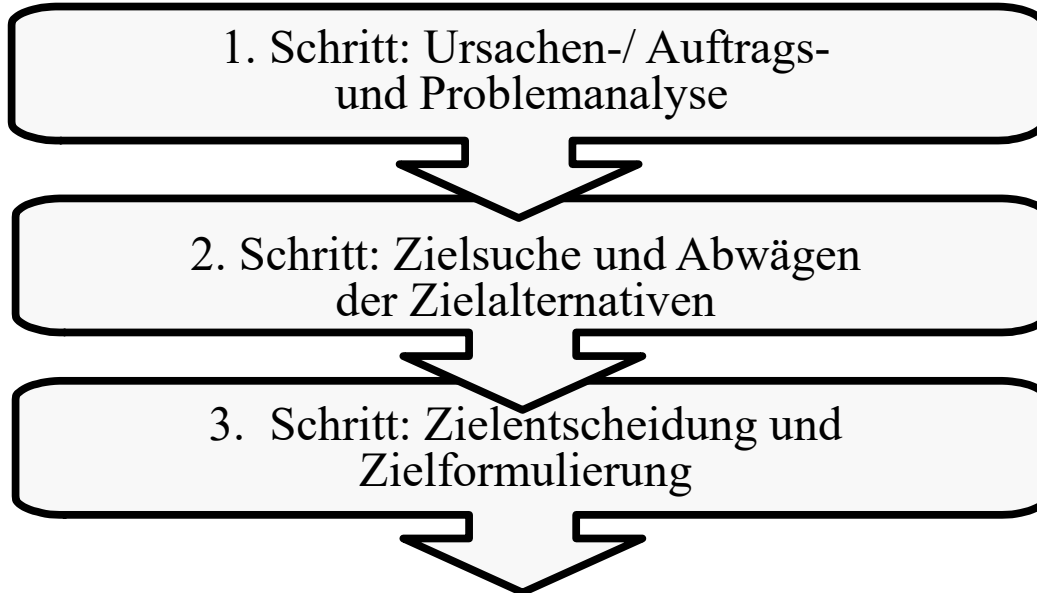
**Führung und Beschäftigte/ r verständigen sich über die Ziele**

**Führung und Beschäftigte/ r entwickeln operationale Ziele und stimmen den Bewertungsmaßstab gemeinsam ab.**

KBW  
Berlin 2009

Prof. Dr. H.-E. Meixner

## Sieben Schritte des Zielfindungs- und Zielvereinbarungsgesprächs



**Ziele vereinbaren**

**Maßnahmen  
planen**

**Vereinbaren und  
abstimmen**

**An die Arbeit  
Machen**

**Das Soll und das  
Erreichte  
vergleichen**



### 5. Maßnahmen zur Strategieumsetzung

- Fortschreibung des Umweltschutzberichtes Umsetzung der Maßnahmen, die in der Lokalen Agenda 21 für Gxxx festgeschrieben worden sind
- Erstellung von Faltpblättern und Broschüren zu verschiedenen Themenbereichen
- Durchführung von Fachausstellungen
- Veranstaltung von Wettbewerben für Kindergärten, Schulen, Vereine sowie Einwohnerinnen und Einwohner
- Aquisition von Fördermitteln
- Fachliche und organisatorische Abwicklung von Informationskampagnen und Vorträgen



**Ziele vereinbaren**

**Maßnahmen  
planen**

**Vereinbaren und  
abstimmen**

**An die Arbeit  
Machen**

**Das Soll und das  
Erreichte  
vergleichen**



*Um Ziele bewerten zu können, müssen  
sie operationalisiert, d.h. messbar  
gemacht werden!*

*(3) Die Leistungsbewertung erfolgt durch Beurteilung der Beschäftigten mittels eines Punktesystems. Hierbei werden Punkte wie folgt vergeben:*

*3 Punkte für maximale Zielerreichung*

*2 Punkte für überwiegende Zielerreichung*

*1 Punkt für teilweise Zielerreichung*

*Die einzelnen Zielerreichungsgrade sind im, dem Zielvereinbarungsgespräch festzulegen.*

## *Konkretisierung des Zielerreichungsgrades*

*Vgl. Anlage/ Formular*

*Stufe 1 (100 %) Ziel wurde vollständig erreicht (3 Punkte)*

*Stufe 2 (ab 75 %) Ziel wurde überwiegend erreicht (2 Punkte)*

*Stufe 3 (ab 50 %) Ziel wurde teilweise erreicht (1 Punkt)*

*Rahmenbedingungen,  
die ggf. zur Zielerreichung unabdingbar sind:*

*(4) Die Kriterien zur Messung der erbrachten Leistung werden so **objektiv** wie möglich ermittelt und sind in **transparenter und nachvollziehbarer** Weise mit den **Beschäftigten schriftlich** zu vereinbaren. Die **Leistungsbewertung ist im Rahmen eines Gesprächs zu erörtern.***

*(5) Der jeweils festgestellte individuelle Punktwert ist, um die Zahlbarmachung zu gewährleisten, an die Personalverwaltung weiterzuleiten. Mit den übrigen Unterlagen ist nach § 9 Abs. 2 zu verfahren.*

## Neue Führungskultur durch LOB

Art des Ziels:

Einzelziel  Teamziel

Nachrichtlich: Wenn Teamziel, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind beteiligt?

Beschreibung des Ziels:

Zieldefinition in Stufen (Beschreibung des Teilziels / Messkriterien / Termin):

Stufe 1 (100 %)  
Ziel wurde vollständig erreicht (3 Punkte)

Stufe 2 (ab 75 %)  
Ziel wurde überwiegend erreicht (2 Punkte)

Stufe 3 (ab 50 %)  
Ziel wurde teilweise erreicht (1 Punkt)

Rahmenbedingungen,  
die ggf. zur Zielerreichung unabdingbar sind:

Zielvereinbarungszeitraum:

Termin für die Zwischenauswertung:  
(Meilenstein o. Zielanpassungsgespräch)

Stadt Garbsen

## I. Zielvereinbarung nach der DV LOB bei der Stadt Garbsen

Zwischen den nachstehenden Personen

Organisationseinheit:	
Name, Vorname der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters:	
Name, Vorname der Führungskraft:	

wird gem. des § 5 der Dienstvereinbarung zur Einführung und Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung (DV LOB) bei der Stadtverwaltung Garbsen vom 23.07.2007 folgende **f r e i w i l l i g e** Zielvereinbarung geschlossen:

## Neue Führungskultur durch LOB

### ***Merkmale***

### ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

***3. Wägen Sie ab, was Sie mit der Beurteilung bei  
Ihrem Mitarbeiter/ Ihrer Mitarbeiterin erreichen  
wollen.***

***Erfolgsenerlebnisse motivieren, konstruktive Kritik  
hilft, Stärken auszubauen und Schwächen  
anzugehen! (Zielanalyse)***

## ***Merkmale***

### ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

*4. Versetzen Sie sich in die Rolle des Partners, den Sie zu beurteilen haben. Prüfen Sie, wie er mit Kritik umgeht, versetzen Sie sich in seine Ängste, Erwartungen.*

*Hinterfragen Sie aber auch, das “Warum” seines Leistungsverhaltens. (Adressatenanalyse)*

## ***Merkmale***

### ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

*5. Setzen Sie sich mit den möglichen Fehlern und Verzerrungen bei einer Beurteilung auseinander.*

*Es gibt nicht nur Fehler im System, es gibt auch Beurteilungsfehler, die von Ihnen bzw. von den zu Beurteilenden ausgehen können.*

*Fehlerquellen erkennen, heißt, Fehler zu vermeiden. (Selbstreflexion)*

## ***Merkmale***

### ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

*6. Raum, Zeitpunkt, Terminabsprache und Abfolge der Gespräche sind wichtige Eckwerte.*

*Sie bestimmen die Atmosphäre des Beurteilungsgesprächs.*

*Schaffen Sie optimale Voraussetzungen.*

## ***Merkmale***

### ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

*7. Stimmen Sie sich positiv auf das Beurteilungsgespräch ein.*

*Sehen Sie in dem Gespräch eine gemeinsame Chance, um Sach-, Leistungs- und Beziehungsaspekte zu klären, zumindest aber Ihre Position zu verdeutlichen.*

## ***Merkmale***

### ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

***9. Sie stärken das Vertrauensverhältnis zu Ihrem Mitarbeiter, indem Sie ein deutliches Bereitschaftssignal geben: "Ich möchte meine Beurteilung noch einmal kritisch hinterfragen. Deshalb bin ich an Ihrer Einschätzung interessiert!"***

## ***Merkmale***

### ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

***8. Spielen Sie nicht die Rolle des Richters!***

***Die Beurteilung ist und bleibt ein Prozeß der Meinungsbildung und unterliegt somit vielen Verzerrungen.***

***Lassen Sie erkennen: "Nobody is perfect!" Wir lernen ständig hinzu! Aber stehen Sie zu dem Bild, das Sie sich nach besten Wissen von den Leistungen des Mitarbeiters/ Mitarbeiterin gemacht haben!***

## ***Merkmale***

### ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

***10. Auf den Einstieg kommt es bei dem Beurteilungsgespräch an!***

***Suchen Sie bei der Eröffnung der Beurteilung im Gespräch den Dialogform!***

***Gutsherren verkünden, der Coach begründet, erläutert, wägt ab und klärt durch einen Dialog!***

## ***Merkmale***

### ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

***11. Bauen Sie mögliche Widerstände bereits zu Beginn des Gesprächs ab!***

***Holen Sie den Partner im Beurteilungsgespräch dort ab, wo er steht: Achten Sie darauf, was er sagt, wie er es sagt, und achten Sie darauf, wie Sie darauf reagieren!***

***Lesen Sie zwischen den Zeilen!***



## ***Merkmale***

### ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

*12. Erzeugen Sie in dem Gespräch ein Klima von Gelassenheit und ein Klima des gemeinsamen Lernens durch Anschaulichkeit, fundierte Beobachtung und Fairneß!*

*Schaffen Sie Transparenz: So sehen Sie den Beurteilten und so wird er gesehen!*

*Das schafft, wenn auch mitunter schmerzhaft, Sicherheit: Der Mitarbeiter weiß, wo er steht und wie er gesehen wird.*

## ***Merkmale***

### ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

*13. Machen Sie sich und dem zu Beurteilenden klar: Dies ist eine Leistungsinventur.*

*Signalisieren Sie Ihrem Mitarbeiter/ Mitarbeiterin, daß man auch als Beurteiler ständig hinzulernen muß.*

*Ziel des Beurteilungsgespräches: Mögliche Diskrepanzen zwischen Ihrer Beurteilung und der Selbstbeurteilung des Mitarbeiters zu verringern.*

## ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

***14. Organisieren Sie nach dem Einstieg in das Beurteilungsgespräch mit den Beurteilungspartner den Gesprächsablauf.***

***Zeigen Sie auf, welche Punkte in diesem Gespräch Ihnen wichtig sind, und fordern sie den zu Beurteilenden auf, seine Punkte einzubringen.  
(Hinführungsphase)***

## ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

***15. Menschen wollen Recht haben. Spielen Sie nicht das Spiel des Recht-Haben-Wollens!***

***Entkrampfen Sie bei Widerspruch die Gesprächs-Atmosphäre! Verteidigen Sie nicht ihre Position, sondern hinterfragen Sie bei Abweichungen von Ihrem Bild, wieso der Partner es anders sieht. Suchen Sie auch hier den Dialog.***

***Unterscheiden Sie dabei zwischen Meinungsverschiedenheiten, Mißverständnissen und unterschiedlichen Standpunkten.***

## ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

***16. Lassen Sie sich nicht auf Vergleiche mit anderen ein, und vermeiden auch Sie, den Vergleich mit anderen!***

***Setzen Sie auf die sachlichen Leistungsvergleiche!***

***Orientieren Sie sich an Fakten, nicht an Kronzeugen!***

## ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

***17. Gehen Sie über mögliche Beurteilungsfehler oder einen unaufgelösten Dissens nicht einfach hinweg!***

***Sagen Sie Ihrem Mitarbeiter, wenn es Aspekte gibt, die für Sie neu sind und die Sie nicht berücksichtigt haben.***

***Wer sich auf den Standpunkt des anderen einläßt, dem werden sich neue Perspektiven eröffnen.***

## ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

***18. Achten Sie auf eine situations- und persongerechte Ausgewogenheit bei der Vermittlung von Stärken und Schwächen, von Anerkennung und Kritik.***

***Setzen Sie auf eine angemessene Wortwahl. Bieten Sie Hilfe an, wenn Sie Möglichkeiten sehen. Bleiben Sie aber realistisch.***

## ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

***19. Vermeiden Sie ein unrealistisches Harmonienmanagement.***

***Reden Sie nicht schön, was verbessert werden kann.***

## ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

***20. Schaffen Sie eine Gesprächsebene, in der sich Interaktionen entwickeln können.***

***Fragen Sie Ihren Partner, bei welchen Punkten seine Einschätzung von der Ihrigen abweicht. Nehmen Sie das Gesagte ernst und arbeiten Sie in einer offenen Aussprache Unterschiede in der Wahrnehmung heraus.***

## ***Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten***

***21. Enden Sie das Gespräch mit einer Perspektive.***

***Es geht nicht um das Bewältigen der Vergangenheit, es geht um eine realistische Perspektive für die Zukunft.***

***Vereinbaren Sie motivierende Schritte für die Zukunft.***

## *Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten*

*22. Lassen Sie das Beurteilungsgespräch noch einmal auf sich wirken: Notieren Sie sich, was sie nachdenklich stimmt, und was Sie in den weiteren Beurteilungsgesprächen verbessern können.*

*Denken Sie daran: Alles läßt sich verbessern und kein Mensch ist perfekt!*

## *Schritte der Strukturierungsphase*



**1. Verständigen**



**2. Beobachten**



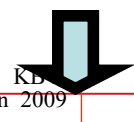
**3. Beurteilen – Deuten und verstehen**



**4. Bewerten**



**5. Interpretieren**



**6. Entscheiden**

## 2. Schritt: Beobachtung

### Kontrollfragen hierzu:

- Handelt es sich bei der beobachteten Situation um ein typisches Verhalten?
- Ist das beobachtete Verhalten exemplarisch für die Person?
- Lassen sich aus den Verhaltensweisen generalisierbare Schlüsse ziehen?
- Handelt es sich bei dem beobachteten Verhalten um ein repräsentatives Arbeitsmuster?
- Lassen sich aus dem Verhalten gültige Rückschlüsse ziehen?
- Ist das gezeigte Verhalten typisch oder läßt es sich durch eine bestimmte Situation erklären?
- Konnte der Mitarbeiter zeigen, was in ihm steckt?
- Hatte der Mitarbeiter Gelegenheit, sich auch in anspruchsvollere Tätigkeiten einzuarbeiten und zu bewähren?

## *Das Beurteilungsgespräch i.S. des Soll*

### *Verständigen*

**Entwickeln einer SOLL Vorgabe**

**Was soll beobachtet werden? Worauf kommt es an?**

**Sachziele: Out put orientiert**

**Gestaltungsziele: Wie wird die Arbeit geleistet?**

**Verhaltensziele: Wie wird das Ziel erreicht?**

